

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ЦИФРОВА ВЗАЄМОДІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-42
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Паляруш Дар'я Володимирівна

Керівник: д.н.держ.упр., Звірич В.В.

Рецензент: к.е.н., доцент, Коледіна К. О.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1.Сутність та методи організації цифрової взаємодії в системі публічного управління	6
1.2. Основні принципи запровадження електронного урядування та цифрової взаємодії в Україні	13
1.3.Особливості цифрової взаємодії в системі публічного управління	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЧЕМЕРОВЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	29
2.1. Загальна характеристика впровадження цифровізації на базі Чемеровецької селищної ради.....	29
2.2. Аналіз сучасного стану цифрової взаємодії на місцевому рівні у громадах України на основі Центру надання адміністративних послуг	30
2.3. Оцінка ефективності запровадження цифрової взаємодії у Чемеровецькій селищній раді	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	44
3.1. Зарубіжний досвід розвитку цифрової взаємодії в системі публічного управління	44
3.2. Рекомендації щодо впровадження електронного урядування та цифровізації в Україні через веб - ресурси електронних порталів.....	47
3.3. Пропозиції щодо застосування новітніх технологій цифровізації на місцевому рівні.....	52
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Концепція цифровізації не є новою для України. В умовах становлення демократичного суспільства це явище стало єдиним незамінним інструментом для досягнення демократії.

Разом з реформою державних органів України, особливу увагу слід звернути на питання формування цифровізації, а саме інноваційні технології управління, які забезпечити прозорість діяльності органів державної влади в Україні.

Актуальність роботи цифровізації під час підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб. Особи місцевого самоврядування (державні службовці) обґрунтовано тим, що в умовах розвитку глобального інформаційного суспільства виконання державою своїх конституційних обов'язків, надання послуг громадян супроводжується збільшенням використання інформаційно-комунікаційних технологій. Найбільш ефективний засоби взаємодії держави та суспільства в Інтернеті сьогодні електронне урядування, використання якого забезпечує продуктивну взаємодію всіх гілок влади як між собою, так і з суспільством і істотно спрощує процедури отримання послуг.

Оскільки для України на даному етапі розвитку це дуже важливо, щоб надавати великого значення питанню застосування технологій в органах державної влади.

У процесі дослідження теми становлення цифрової взаємодії в системі публічного управління було використано широкий спектр нормативно-правових, наукових, аналітичних та міжнародних джерел, що забезпечує комплексне розкриття теоретичних і практичних аспектів проблематики. Нормативну основу становлять Закони України «Про адміністративні послуги» та «Про адміністративну процедуру» [32; 31], які визначають правові засади функціонування системи електронного урядування, надання адміністративних послуг та цифрової трансформації державного управління. Важливе значення мають також стратегічні державні документи та аналітичні звіти щодо розвитку

цифровізації в Україні [8; 37; 40], які дозволяють оцінити сучасний стан реформ у сфері публічного управління та окреслити ключові напрями їх подальшого розвитку.

Теоретичну основу дослідження формують праці українських і зарубіжних науковців, присвячені проблемам електронного урядування, цифрової трансформації та публічного адміністрування. Зокрема, роботи Кліменко І. В. та Линьова К. О. [10], Клімушина А. О. [9], Риженка О. [11] дозволяють розкрити сутність електронного урядування як системи управлінських технологій, що базуються на використанні цифрових інструментів. Дослідження Європейської комісії [20; 21], SIGMA [37], а також праці Aristovnik A. та співавторів [12], Doran M. et al. [17], Ferlie E. та Ongaro E. [23] забезпечують порівняльний міжнародний контекст і дають змогу визначити рівень цифровізації публічного управління в Україні у співвідношенні з європейськими стандартами. Окрему групу становлять наукові праці, що розкривають питання децентралізації, цифрової грамотності та розвитку місцевого самоврядування [16; 27; 38; 42], які є важливими для аналізу цифрової взаємодії на рівні територіальних громад.

Третю групу джерел становлять прикладні аналітичні матеріали, законодавчі ініціативи, міжнародні звіти та електронні ресурси, що відображають практичний стан впровадження цифрових технологій у публічному управлінні України [46–65]. Вони дозволяють оцінити реальні результати цифровізації, зокрема розвиток електронних сервісів, діяльність центрів надання адміністративних послуг, рівень цифрової грамотності населення та впровадження інноваційних технологій на місцевому рівні. Узагальнення зазначених джерел забезпечило формування цілісної теоретико-методологічної бази дослідження та дозволило обґрунтувати напрями вдосконалення цифрової взаємодії в системі публічного управління України.

Метою роботи є наукове обґрунтування практичних рішень щодо застосування новітніх технологій цифровізації в державних органах України, що є передумовою розвитку демократичного суспільства.

Завдання роботи є:

1. Вивчення світового досвіду впровадження цифровізації у світі.

2. Дослідження сучасного стану цифровізації в Україні в контексті готовності до впровадження в Україні.
3. Ідентифікація існуючих моделей цифровізації і вибір оптимальної моделі
4. Проаналізувати застосування новітніх технологій управління.
5. Проаналізувати впровадження цифровізації громадськістю
7. Проаналізувати практичні рекомендації щодо створення цифровізації в Україні
8. Виділити практичні рекомендації щодо застосування підходів цифровізації на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процес становлення демократії суспільства шляхом запровадження цифровізації в органах державної влади Україна.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти реалізації цифровізації в Україні.

Методи, використані в дослідженні:

- спостереження і порівняння;
- аналіз і синтез; - абстракція;
- індукція та дедукція;
- гіпотеза і припущення;
- системний підхід

Теоретичною основою роботи є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, а також практичні узагальнення, що містяться в монографічній, спеціальній та періодичній літературі на запровадження цифровізації в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та методи організації цифрової взаємодії в системі публічного управління

Цифрова трансформація являє собою комплексне та стратегічне переосмислення діяльності організацій, яке ґрунтується на використанні цифрових технологій для докорінної зміни бізнес-процесів і створення нової доданої цінності. Вона не зводиться лише до впровадження окремих технологічних рішень, а передбачає глибоку перебудову операційної моделі підприємства, корпоративної культури та підходів до взаємодії з клієнтами. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація є безперервним процесом розвитку, який потребує чіткого розуміння стратегічних цілей організації, а також обґрунтованого вибору цифрових інструментів і партнерських рішень. Саме завдяки такому підходу підприємства отримують можливість підвищувати ефективність своєї діяльності, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі та підтримувати конкурентоспроможність в умовах динамічного ринкового середовища [2, с. 148].

Основою процесів цифровізації та цифрової трансформації виступають сучасні цифрові технології, які забезпечують переведення інформації в цифровий формат, оптимізацію управлінських і виробничих процесів, а також стимулюють інноваційний розвиток організацій. Однією з ключових технологій у цьому контексті є аналітика великих даних, яка дозволяє обробляти значні масиви інформації та виявляти приховані закономірності, тенденції й взаємозв'язки. Отримані результати використовуються для обґрунтування управлінських рішень і формування стратегій розвитку підприємств. Таким чином, використання Big Data-аналітики стає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг у сучасній економіці, що базується на даних [3, с. 89].

Цифровізація являє собою процес переведення аналогової інформації у цифровий формат з метою її подальшого зберігання, обробки та використання за

допомогою комп'ютерних систем. У більш вузькому значенні вона охоплює технічне перетворення матеріальних носіїв інформації на цифрові дані, що забезпечує підвищення швидкості доступу до інформації, ефективності її використання та рівня безпеки зберігання. Особливо важливе значення цифровізація має для роботи з документацією, оскільки дозволяє зменшити ризики втрати даних, оптимізувати процеси документообігу та покращити організацію інформаційних ресурсів. Прикладами цифровізації є переведення паперових документів в електронні архіви, трансформація аудіозаписів із фізичних носіїв у цифрові платформи, а також заміна паперових медичних карток електронними базами даних пацієнтів [4, с. 32].

Процес цифровізації документів складається з кількох послідовних етапів. Насамперед здійснюється сканування паперових матеріалів із використанням сучасного обладнання, що забезпечує швидке та якісне створення цифрових копій. Наступним етапом є застосування технології оптичного розпізнавання символів (OCR), за допомогою якої текстова інформація переводиться у формат, придатний для редагування та пошуку. Після цього цифрові документи інтегруються в електронні системи управління даними, що забезпечує зручне зберігання, швидкий пошук та обмін інформацією між користувачами. Використання цифрових технологій у сфері документообігу сприяє економії фізичного простору, підвищенню оперативності роботи та загальному зростанню ефективності діяльності організацій [4, с. 32].

Поняття «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» є взаємопов'язаними, однак мають різний зміст. Оцифрування передбачає безпосереднє переведення аналогових даних у цифровий формат і є початковим етапом переходу до цифрового середовища. Цифровізація, своєю чергою, охоплює ширший процес інтеграції цифрових технологій у діяльність організацій для підвищення ефективності управління та адаптивності бізнес-процесів. На відміну від цього, цифрова трансформація є комплексним підходом, який передбачає глибоке переосмислення діяльності організації, впровадження інноваційних технологій, удосконалення взаємодії з користувачами та формування нових моделей створення цінності. Таким чином, цифрові

технології стають основою модернізації управлінських процесів і розвитку сучасного цифрового суспільства [5, с. 21].

У сучасних умовах цифрові технології перестали бути виключно технічним інструментом і перетворилися на важливий елемент міжнародної політики та геополітичного суперництва. Недарма у липні 2022 року Жозеп Боррель наголосив, що цифрові питання сьогодні є простором боротьби технологій, цінностей і політичних наративів. Протягом останніх років розвиток цифрових технологій суттєво вплинув на характер міжнародних відносин, оскільки держави дедалі активніше відстоюють власний цифровий суверенітет, розвивають інновації та інтегрують технологічну політику у сферу дипломатії та глобального управління.

Особливо яскраво значення цифрових технологій проявилось в умовах повномасштабної війни Росії проти України. Україна продемонструвала високий рівень цифрової стійкості, активно використовуючи сучасні технології як у сфері оборони, так і в управлінні державою. Важливу роль відіграли системи штучного інтелекту, використання безпілотних технологій, супутниковий зв'язок, резервне збереження даних, а також функціонування державного застосунку «Дія», який забезпечив доступ до цифрових документів і державних сервісів навіть в умовах воєнного стану. Значну роль також відіграли цифрові механізми обміну інформацією та координації дій, що дозволило підвищити ефективність взаємодії між державою, громадянами та міжнародними партнерами.

Водночас актуальним напрямом досліджень є вивчення підходів Європейського Союзу до поєднання цифрової та зовнішньої політики, а також розвитку цифрової дипломатії та кіберполітики. ЄС активно формує партнерства у сфері цифрової безпеки, просуваючи власні цінності та стратегічні інтереси у глобальному технологічному середовищі. Для України особливого значення набуває адаптація європейського досвіду цифрової дипломатії та розвиток державно-приватного партнерства з технологічними компаніями. Це створює можливості для посилення міжнародної підтримки, зміцнення кібербезпеки та формування сучасної системи цифрового управління. У перспективі важливим завданням є перехід України від ситуативного використання цифрових

інструментів до формування комплексної та стратегічної моделі цифрової дипломатії, здатної ефективно реагувати на сучасні геополітичні виклики.

Сучасний цифровий простір характеризується постійним розвитком технологій та активним впровадженням цифрової трансформації в різних сферах діяльності. Особливістю цього процесу є те, що рівень та форми цифровізації можуть суттєво відрізнятися залежно від галузі, масштабу організації та специфіки її діяльності. Однією з ключових тенденцій сьогодення є активне використання хмарних технологій і систем штучного інтелекту. Хмарні обчислення забезпечують організаціям гнучку та масштабовану ІТ-інфраструктуру, що дозволяє оптимізувати зберігання та обробку даних. Водночас технології штучного інтелекту використовуються для автоматизації робочих процесів, аналізу інформації та підтримки управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та установ [6, с. 21].

Ефективне впровадження цифровізації потребує комплексного підходу, який включає ретельне планування, аналіз поточних процесів та підготовку персоналу до змін. Насамперед організації повинні здійснити оцінку існуючих бізнес-процесів з метою виявлення напрямів, які можуть бути оптимізовані за допомогою цифрових технологій. На основі такого аналізу визначаються найбільш доцільні інструменти цифровізації, серед яких системи електронного документообігу, програмне забезпечення для автоматизації процесів та аналітичні платформи для роботи з даними. Важливою складовою цифрової трансформації є також навчання працівників, оскільки впровадження нових технологій вимагає формування відповідних цифрових компетентностей та адаптації до нових умов праці. Належна підготовка персоналу забезпечує більш ефективне використання цифрових інструментів, що позитивно впливає на продуктивність, якість роботи та скорочення витрат організації [7, с. 22].

Важливим елементом цифрової трансформації є оцінювання результативності впроваджених змін. Для цього використовуються різні показники ефективності, які дозволяють визначити рівень досягнення поставлених цілей. Одним із ключових критеріїв є показник окупності інвестицій (ROI), який дає змогу оцінити економічну доцільність цифрових проєктів. Не

менш важливим є аналіз рівня задоволеності користувачів або клієнтів, що може визначатися за допомогою опитувань, зворотного зв'язку чи індексів лояльності. Крім того, оцінюється вплив цифровізації на операційну ефективність організації, зокрема швидкість виконання процесів, рівень помилок і раціональність використання ресурсів. Значна увага приділяється також здатності цифрових технологій стимулювати інновації, сприяти розвитку організації та створювати нові можливості для її зростання [8, с. 45].

Такі показники, як кількість запущених нових продуктів або послуг, частка ринку та зростання доходів, можуть свідчити про успіх. Цифрова зрілість: Відстежуйте прогрес у напрямку цифрової зрілості, оцінюючи впровадження та інтеграцію цифрових технологій. Використовуйте моделі зрілості для порівняння вашої організації з галузевими стандартами [9, с. 312].

Розуміння відмінностей між цифровізацією та діджиталізацією є важливим для усвідомлення їх ролі у функціонуванні сучасних організацій. Цифровізація передбачає переведення інформації та даних у цифровий формат, що створює основу для подальшого впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств та державних установ. Саме цей процес забезпечує можливість автоматизації операцій, оптимізації управлінських процедур і підвищення ефективності роботи організацій. Водночас діджиталізація є ширшим поняттям, оскільки охоплює не лише технічне переведення даних у цифрову форму, а й трансформацію бізнес-процесів, комунікацій та способів взаємодії між усіма учасниками управлінської діяльності. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам і державним інституціям адаптуватися до сучасних умов розвитку ринку та суспільства, підвищуючи рівень конкурентоспроможності та гнучкості управління [10, с. 192].

На базовому рівні цифрову взаємодію можна визначити як процес обміну інформацією між користувачем та цифровою системою за допомогою електронних інтерфейсів. Така взаємодія реалізується через вебпортали, мобільні додатки, інформаційні системи, електронні сервіси та інші цифрові канали комунікації. Користувач надсилає певний запит або виконує дію, після чого система забезпечує відповідну реакцію: обробляє дані, надає інформацію

або виконує визначену операцію. Проте сучасна цифрова взаємодія не обмежується лише технічним процесом передачі даних. Вона охоплює широкий спектр елементів, пов'язаних із забезпеченням зручності користування, швидкості обробки інформації, доступності послуг та безпеки цифрового середовища.

Сучасна цифрова взаємодія формується на основі інтеграції інформаційних технологій у всі сфери суспільного та державного управління. Особливого значення вона набуває у сфері публічного адміністрування, де цифрові інструменти забезпечують прозорість діяльності органів влади, спрощення доступу громадян до адміністративних послуг та підвищення рівня комунікації між державою і суспільством. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати документообіг, забезпечити дистанційне отримання послуг, здійснювати електронну ідентифікацію користувачів та впроваджувати сучасні механізми електронного урядування. Завдяки цьому скорочуються часові витрати на отримання послуг, зменшується рівень бюрократизації та підвищується ефективність управлінських рішень.

Важливим компонентом цифрової взаємодії є орієнтація на потреби користувача та забезпечення позитивного цифрового досвіду. У сучасних умовах громадяни очікують від державних і приватних структур швидких, доступних та зрозумілих цифрових сервісів. Саме тому значна увага приділяється розробці інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, захисту персональних даних, забезпеченню стабільності роботи електронних систем та можливості інтеграції різних цифрових платформ між собою. Таким чином, цифрова взаємодія перетворюється не лише на технічний механізм обміну інформацією, а й на важливий елемент формування сучасної системи управління, що забезпечує ефективну комунікацію між державою, бізнесом і громадянами.

Для повного розуміння цифрової взаємодії в системі публічного управління важливо виділити її ключові елементи.

Суб'єкти взаємодії. У процесах цифрової взаємодії беруть участь державні органи, місцеве самоврядування, центри надання

адміністративних послуг, а також громадяни, представники бізнесу і неурядові організації. Взаємовідносини між цими учасниками реалізуються через офіційні вебсайти, електронні кабінети користувачів, державні реєстри та мобільні додатки. Це забезпечує можливість для громадян отримувати адміністративні послуги дистанційно, подавати звернення та активно брати участь у вирішенні питань місцевого значення.

Цифрові канали взаємодії. Офіційний вебресурс влади відіграє критично важливу роль разом із порталами адміністративних послуг та системами електронної ідентифікації й мобільними застосунками. Ця інфраструктура повинна бути зрозумілою та зручною для використання громадянами оскільки саме через ці платформи здійснюється їхня комунікація з державними установами.

Дані. Протягом цифрової взаємодії відбувається обмін інформацією між різними суб'єктами: органами влади й громадськістю або іншими зацікавленими сторонами. Серед таких даних можуть бути електронні заяви чи документи; відомості з держреєстрів також включають статус розгляду запитів щодо адекватності захисту персональних даних і безпеки інформаційних систем відповідно до чинного законодавства про доступ до інформації.

Зворотній зв'язок. Ефективність цифрової інтеракції передбачає наявність механізмів для сповіщення громади про подачу документів або стан виконання запитуваних адміністративних процедур; крім того необхідно враховувати такі інструменти як електронне консультування чи опитування для залучення населення до заходів публічного управління.

Отже, цифрова інтеракція в рамках публічного управління є складним процесом передачі знань і сервісного обслуговування між владою та суспільством шляхом впровадження сучасних технологій — це сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг прозорості дій уряду й поліпшенню комунікації з населенням.

1.2. Основні принципи запровадження електронного урядування та цифрової взаємодії в Україні

Цифрова комунікація є однією з ключових характеристик сучасного інформаційного суспільства, оскільки саме вона забезпечує процес передачі, обробки та обміну інформацією за допомогою електронних технологій і цифрових каналів зв'язку. Розвиток цифрових технологій упродовж останніх десятиліть суттєво трансформував форми соціальної взаємодії, механізми комунікації та способи функціонування суспільних інститутів. У сучасних умовах цифрова комунікація виступає не лише технічним засобом передачі інформації, а й важливим елементом формування глобального інформаційного простору, що забезпечує інтеграцію людей, організацій та держав у єдину систему обміну даними.

Під цифровою комунікацією розуміють процес обміну інформацією через електронні пристрої та цифрові мережі, у межах якого дані передаються у закодованому двійковому форматі. На відміну від традиційних форм комунікації, цифровий формат забезпечує високу швидкість передавання інформації, можливість її багаторазового копіювання без втрати якості, а також оперативний доступ до інформаційних ресурсів незалежно від територіальних меж. Особливістю цифрової комунікації є те, що інформація стає незалежною від матеріального носія, оскільки може зберігатися, передаватися та відтворюватися в електронному середовищі за допомогою різних цифрових платформ і технологій.

Однією з основних характеристик цифрової комунікації є дискретність цифрового сигналу. На відміну від аналогових систем, де інформація передається у вигляді безперервного сигналу, цифрові технології використовують дискретні значення, представлені у формі двійкового коду — нулів та одиниць. Такий підхід забезпечує точність передачі даних, зменшує вплив перешкод та підвищує надійність інформаційного обміну. Саме дискретна природа цифрового сигналу дозволила створити сучасні комп'ютерні системи, мережеві технології та цифрові платформи, які забезпечують функціонування глобальної інформаційної інфраструктури.

Важливою ознакою цифрової комунікації є її інтерактивний характер. Користувачі цифрових платформ мають можливість не лише отримувати інформацію, а й активно брати участь у процесі комунікації шляхом створення, поширення та коментування контенту. Це сприяє формуванню нових моделей соціальної взаємодії, розвитку електронної демократії, дистанційного навчання, електронної комерції та цифрового державного управління. Крім того, цифрова комунікація забезпечує високу швидкість поширення інформації, глобальне охоплення аудиторії та можливість інтеграції різних каналів зв'язку в єдину комунікаційну систему.

Тому цифрова комунікація є складним багатокомпонентним процесом, який поєднує технічні, соціальні та інформаційні аспекти взаємодії. Її розвиток визначає трансформацію сучасного суспільства, впливає на функціонування державних інституцій, економічних систем та міжособистісних комунікацій, а також створює передумови для подальшого розвитку цифрової економіки та інформаційного суспільства.

Конвергенція медіа є одним із ключових феноменів цифрової епохи, що відображає процес об'єднання різних типів інформаційного контенту в межах єдиного цифрового середовища. Йдеться про інтеграцію текстових, аудіальних, візуальних і відеоматеріалів у спільні цифрові платформи, що забезпечують їхню одночасну обробку, зберігання та поширення. Завдяки цьому користувач отримує доступ до багатofункціонального медіапростору, в якому різні форми інформації взаємодіють між собою та створюють цілісний комунікаційний продукт. У результаті змінюється сама логіка споживання інформації: замість розрізнених джерел формується інтегроване середовище, яке поєднує функції раніше окремих пристроїв і сервісів — телефону, фото- та відеокамери, аудіореєстратора, архівів і бібліотек [13, с. 191].

У контексті державного управління особливого значення набуває впровадження електронного урядування, яке є складовою ширших процесів цифровізації. Воно передбачає перехід до використання безпаперових технологій у наданні адміністративних послуг та організації взаємодії між державою і громадянами. Такий підхід спрямований на підвищення

ефективності публічного управління, скорочення часових витрат на отримання послуг та мінімізацію бюрократичних процедур. Важливою характеристикою електронного урядування є також деперсоналізація взаємодії, за якої зменшується необхідність безпосереднього контакту громадян із державними службовцями, а більшість процесів здійснюється через цифрові платформи та автоматизовані системи. Це сприяє підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків та забезпеченню більш рівного доступу до адміністративних послуг [11, с. 99].

Водночас процес упровадження цифровізації в системі державного управління є складним і багаторівневим явищем, що потребує комплексних змін у підходах до розробки та реалізації управлінських рішень. Його реалізація пов'язана з необхідністю залучення значних матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів, а також із подоланням організаційних, правових і технологічних викликів. Зокрема, йдеться про адаптацію нормативно-правової бази, модернізацію інформаційної інфраструктури, підвищення рівня цифрової компетентності працівників та забезпечення кібербезпеки. Таким чином, цифровізація державного управління виступає не лише технологічним оновленням, а й глибокою інституційною трансформацією, що впливає на всі рівні функціонування публічної влади та взаємодії з громадянами [12, с. 41]. Основні цілі електронного урядування узагальнені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні цілі електронного урядування

Розвиток цифровізації вимагає побудови гнучких систем, вимагає проведення злагоджених організаційно-технологічних заходів та координація дій органи державної влади та органів місцевого самоврядування в рамках єдиної Державної політики.

Використання філософсько -правового методу дозволило розглянути цифрову трансформацію як процес, який постійно супроводжується суперечностями між динамікою технологічних змін та відносно повільною адаптацією законодавства. Крізь призму цих суперечностей вдалося виявити основні прогалини в правовому регулюванні, зокрема у сферах систем алгоритмічного прийняття рішень, захисту персональних даних та координації державних реєстрів. Цей метод допоміг простежити, як існуючі правові норми поступово втрачають свою актуальність у нових умовах, і водночас показав необхідність адаптивного законодавства, здатного гнучко реагувати на виклики цифрової трансформації. Визначення необхідних процедур та систем для гарантування того, що цифрова трансформація державного управління пройде гладко та з мінімальною кількістю перешкод, було полегшено аналітично-правовим методом [14].

Отже, стратегічна мета призначений для забезпечення безпеки та доступу до правосуддя, створення підзвітних і інклюзивних інституцій шляхом підвищення ефективності діяльності уряду на основі про масштабну цифровізацію процесів прийняття управлінських рішень, адміністративні послуги шляхом поступового впровадження електронного урядування комплекс на всіх рівнях управління [15].

Отже, аналіз наукової думки щодо тлумачення категорії цифровізації дозволяє стверджувати, що існують кілька підходів до розуміння дослідниками цього визначення. Модифікація послуг державного управління шляхом використання інформаційно-комунікаційні технології. Цей підхід заснований на впровадження цифрових інструментів управління, які широко використовуються в бізнесі, в державному секторі. Впровадження цифрових технологій у сферу надання послуг органам державної влади дозволить якісно підвищити рівень обслуговування та скоротити видатки державного бюджету. Іншими словами,

цей підхід розглядає електронне урядування як елемент забезпечення громадськості адміністративні послуги. Трактування електронного урядування як складової функції громадськості управління на основі технологічних інновацій, враховуючи необхідність формування діяльності органів державної влади з точки зору високотехнологічної організації [16].

Використання інноваційних цифрових інструментів. Іншими словами, такий підхід визначає перспективність трансформаційний напрямок розвитку послуг державного управління відповідаючи вимогам сучасної цифрової реальності.

Історія цифрової взаємодії – це історія зростання складності та зменшення тертя. На зорі інтернету взаємодії були переважно функціональними та транзакційними. Вони полягали у виконанні певного завдання: отримання інформації зі статичної сторінки, надсилання електронного листа, завантаження файлу. Графічний інтерфейс користувача з його вікнами, піктограмами, меню та вказівниками спрощував ці транзакції, але парадигма залишалася парадигмою командування та управління. Користувач казав комп'ютеру, що робити, і комп'ютер виконав його.

Зростання Web 2.0 ознаменувало сейсмічний зсув. Інтернет став партисипативним. Цифрова взаємодія вже не була лише комунікацією між людиною та машиною, а комунікацією між людьми, що полегшується машиною. Платформи соціальних мереж, вікі та розділи коментарів перетворили користувачів на творців та співавторів. Взаємодія стала багатшою, створюючи величезні мережі контенту, створеного користувачами, та соціальних зв'язків. Мета розширилася від простої корисності до спільноти та обміну.

Сучасний етап розвитку цифрових технологій характеризується переходом від традиційних графічних інтерфейсів до більш складних форм взаємодії — контекстної та інтелектуальної. Це означає, що цифрові системи поступово виходять за межі простого реагування на прямі команди користувача і починають враховувати його наміри, поведінкові патерни та ситуаційний контекст. Така трансформація стала можливою завдяки розвитку штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання та сенсорних технологій, які

дозволяють системам «розуміти» користувача на більш глибокому рівні та забезпечувати більш точну й релевантну взаємодію [17].

Однією з ключових тенденцій цього процесу є впровадження прогностного дизайну, за якого цифрові застосунки здатні передбачати наступні дії користувача. Це реалізується через аналіз попередньої поведінки, контексту використання та типових сценаріїв взаємодії. У результаті система може проактивно пропонувати необхідні функції, сервіси або інформацію ще до того, як користувач сформулює запит. Такий підхід суттєво підвищує ефективність взаємодії, зменшує когнітивне навантаження та пришвидшує процес прийняття рішень.

Важливим напрямом розвитку цифрової взаємодії є також персоналізація, яка передбачає адаптацію інтерфейсів і контенту до індивідуальних характеристик кожного користувача. Системи аналізують історію взаємодії, уподобання та поточний контекст, щоб формувати унікальний користувацький досвід. Паралельно активно розвиваються розмовні інтерфейси, зокрема чат-боти та голосові асистенти, які використовують технології обробки природної мови для забезпечення максимально наближеної до людської комунікації взаємодії. Вони поступово замінюють традиційні меню та складні навігаційні структури, роблячи процес взаємодії більш інтуїтивним і доступним.

Ще одним важливим етапом еволюції цифрової взаємодії є концепція *ambient computing*, або «прихованих обчислень», коли технології інтегруються у фізичне середовище людини і стають майже непомітними у повсякденному житті. У таких системах взаємодія відбувається автоматично: розумні пристрої регулюють освітлення, температуру або інші параметри середовища на основі присутності користувача, його звичок і поведінкових сценаріїв. Це формує нову якість цифрового досвіду, у якій взаємодія стає безперервною, природною та мінімально нав'язливою.

Тому, сучасна цифрова взаємодія трансформується у складну, багаторівневу систему, що поєднує інтелектуальні алгоритми, адаптивні інтерфейси та автоматизовані середовища. Вона поступово переходить від явного управління до прихованого супроводу користувача, забезпечуючи не

лише функціональність, а й максимально комфортний, персоналізований та безперервний досвід використання цифрових технологій.

«Цифрові питання – це вже не просто технічні питання. Вони є полем битви технологій, цінностей та наративів», – заявив Жозеп Боррель у липні 2022 року.

Протягом останнього десятиліття геополітика та стратегічна конкуренція зазнали впливу розвитку технологій. Держави відстоюють свій цифровий суверенітет, роблять інновації та участь у глобальному цифровому та технологічному управлінні частиною своєї дипломатії. Більше того, російське вторгнення в Україну показало важливість застосування Україною технологій як в оборонних, так і в наступальних можливостях. Системи штучного інтелекту, армія дронів, супутниковий зв'язок, резервне копіювання даних, урядовий додаток Dіia з цифровими послугами, документами та можливість обміну даними про місцезнаходження ворожих військ – це лише деякі з прикладів, які допомогли Україні довести свою стійкість у цифровій сфері в найбільшій війні в Європі з часів Другої світової війни.

В останні роки ЄС просунувся в низці регулювання технологій, заснованих на демократичному та людиноцентричному підході. Такі правила сприяють «зв'язку демократії та технологій», тобто розвитку технологій, які гарантують захист прав людини та приносять користь громадянам у різних аспектах, від економіки до охорони здоров'я та освіти.

Саме такий підхід пропагують такі світові демократії, як ЄС та США, і навпаки, стикаються з «цифровим авторитаризмом» – використанням цифрових інформаційних технологій авторитарними режимами для спостереження, придушення та маніпулювання вітчизняним та іноземним населенням. У цьому зв'язку ЄС усвідомив необхідність просування свого підходу до регулювання цифрової політики, заснованого на демократичних цінностях, на так званому «геополітичному полі битви».

1.3. Особливості цифрової взаємодії в системі публічного управління

Одним із головних пріоритетів України є бажання будувати орієнтований на людей, відкритий для всіх і орієнтований на розвиток інформаційне суспільство, в якому кожен міг творити і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися та поділитися ними, щоб кожна особа могла повністю реалізувати свій потенціал, роблячи внесок у соціальний та особистий розвиток підвищення якості життя [18].

Аналізуючи динаміку зміни показника для України, недостатньо однозначно, оскільки глобальна цифра поступово збільшується з кожним роком, в Україні спостерігається постійне коливання вгору і вниз. EDGI України EDGI World Average 21 Згідно з останнім опитуванням ООН щодо електронного уряду (2020) щодо розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) Україна посіла 87 місце серед 193 країн, втративши 19 позицій за минулий 2 роки та 33 посади за останні чотири роки [19].

Запровадження електронних послуг в Україні за відсутності уніфікованої узгодженої політики та єдина інформаційно-телекомунікаційна сфера інфраструктури частково виникає через реалізацію владою окремих пілотних (дослідні) проєкти. Приклади таких пілотних проєктів впровадження електронних сервісів є проєкти Міністерства юстиції України (<https://kap.minjust.gov.ua>), Державна реєстраційна служба України (<http://rp.irc.gov.ua/>), Державне агентство з питань електронного урядування Україна, Державна архітектурно-будівельна інспекція України (<https://edabi.gov.ua/>), Міністерство освіти і науки України (<http://ez.osvitavsim.org.ua/>) та ін. [20].

В Україні, як і в багатьох інших країнах, значну роль у розвитку цифрових сервісів відіграє не лише держава, а й бізнес-сектор. Саме приватні компанії стали ключовими драйверами впровадження електронних послуг, зокрема у сферах інтернет-банкінгу, інтернет-трейдингу та інтернет-страхування. Окрім цього, активно розвивається електронна комерція, що охоплює онлайн-продажі товарів і послуг, включно з бронюванням квитків, придбанням одягу, електроніки та інших споживчих продуктів. Такий розвиток цифрових сервісів

сприяє формуванню нової моделі економічної взаємодії, у якій користувач отримує доступ до широкого спектра послуг у режимі реального часу, без необхідності фізичної присутності [21].

Водночас особливого значення набуває діяльність держави у сфері цифрової трансформації, зокрема роль Міністерства цифрової трансформації України, яке стало ключовим інституційним актором у впровадженні електронного урядування. У період воєнного стану цифрові сервіси набули критично важливого значення, оскільки забезпечують безперервність надання державних послуг та підтримку громадян у складних умовах. Платформа «Дія» була швидко адаптована до нових викликів і перетворилася на багатофункціональний інструмент державної взаємодії з населенням, який охоплює широкий спектр соціальних, адміністративних та інформаційних сервісів.

Серед ключових цифрових сервісів, реалізованих у межах екосистеми «Дія», можна виділити «єПідтримку», що забезпечує фінансову допомогу громадянам, які постраждали внаслідок війни або були вимушено переміщені; «єВорог», який дозволяє безпечно передавати інформацію про пересування ворожих сил; «єВідновлення», спрямований на підтримку процесів відновлення пошкодженого житла та подання відповідних заяв; а також «єШлюб», що надає можливість дистанційної реєстрації шлюбу. Впровадження цих сервісів демонструє високий рівень адаптивності цифрової держави та здатність швидко реагувати на суспільні потреби навіть в умовах кризових викликів.

Попри складні умови воєнного часу, включаючи кібератаки, перебої з електропостачанням, повітряні тривоги та масове переміщення населення, цифрова платформа «Дія» продовжує стабільно функціонувати. Це свідчить про високий рівень стійкості цифрової інфраструктури України та її здатність забезпечувати безперервність надання критично важливих державних послуг. У результаті цифрові технології стають не лише інструментом модернізації управління, а й важливим елементом національної безпеки, соціальної стабільності та громадянської взаємодії.

У квітні 2024 року Україна здійснила важливий крок у сфері цифрової трансформації, відкривши вихідний код платформи «Дія» на GitHub та зробивши його доступним для міжнародної спільноти розробників. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям цифрової дипломатії та відкритого урядування, оскільки дозволяє іншим державам і організаціям використовувати перевірені технологічні рішення для створення або вдосконалення власних систем надання державних послуг. Відкритість коду сприяє підвищенню прозорості цифрових рішень, розвитку міжнародної співпраці та формуванню позитивного іміджу України як інноваційної держави, що здатна не лише адаптуватися до викликів, а й пропонувати власні технологічні моделі розвитку.

На основі накопиченого досвіду цифрової трансформації сформовано стратегічний документ WINWIN — Глобальну інноваційну стратегію України до 2030 року. Дана стратегія визначає інновації як системну функцію державного управління, а не як окремий або допоміжний напрям діяльності. Її ключова мета полягає у створенні умов для прискореного розвитку інноваційної екосистеми через забезпечення швидкості прийняття рішень, гнучкості регуляторного середовища, підвищення рівня безпеки та орієнтації на практичні потреби громадян і бізнесу. Особлива увага у межах стратегії приділяється формуванню галузевих інноваційних платформ, усуненню надмірних регуляторних бар'єрів, а також розвитку прямої взаємодії між державними структурами, бізнесом та спільнотою розробників.

Водночас аналіз цифровізації на рівні органів місцевого самоврядування свідчить про наявність суттєвих диспропорцій у впровадженні електронних адміністративних послуг. Зокрема, лише близько 11 % вебсайтів органів місцевого самоврядування забезпечують можливість отримання адміністративних послуг в електронному форматі, що вказує на недостатній рівень цифрової зрілості на місцевому рівні [22]. Ще менш поширеною є функція відстеження статусу поданих заяв, яка доступна приблизно на 9 % ресурсів. Це свідчить про обмеженість інтерактивних сервісів та недостатню орієнтацію на користувача в системі місцевого електронного урядування.

Попри значні досягнення на національному рівні, цифрова трансформація в Україні залишається нерівномірною. Центральні платформи демонструють високий рівень розвитку та інноваційності, тоді як місцевий рівень потребує подальшого вдосконалення інфраструктури, підвищення цифрової компетентності персоналу та розширення функціоналу електронних сервісів. Подолання цієї нерівномірності є важливою передумовою формування цілісної, ефективної та доступної системи цифрового державного управління.

Стан впровадження систем електронного документообігу в органах місцевого самоврядування України свідчить про поступовий, але ще не повністю завершений перехід до цифрових форм управління. Внутрішні електронні системи, які охоплюють повний цикл роботи з документами — від їх створення, погодження та реєстрації до відправлення й зберігання — функціонують приблизно у 46% органів місцевого самоврядування. Це означає, що менш ніж половина адміністративних структур вже перейшла до системного використання цифрового документообігу як базового інструменту управлінської діяльності, тоді як інша частина все ще частково залежить від традиційних паперових процесів.

Водночас рівень інтеграції таких систем залишається недостатнім, оскільки лише близько 13% органів місцевого самоврядування забезпечили їх повне підключення до всіх структурних підрозділів. Така ситуація свідчить про фрагментарність цифровізації та наявність організаційних і технічних бар'єрів у забезпеченні єдиного інформаційного простору. Відсутність повної інтеграції призводить до ускладнення внутрішньої комунікації, дублювання інформаційних потоків, а також зниження оперативності прийняття управлінських рішень.

Окремою проблемою є недостатній рівень впровадження електронних архівів, які створені лише приблизно у 32% органів місцевого самоврядування. Це обмежує можливості системного зберігання, швидкого пошуку та ефективного використання управлінської документації. Відсутність повноцінних цифрових архівів також ускладнює контроль за документообігом та знижує рівень прозорості управлінських процесів.

Рівень захисту інформації в системі також низький: для обміну електронних документів з іншими державними організаціями лише чверть органи місцевого самоврядування використовують захищені канали зв'язку, інші використовують електронну пошту. Жодних додатків не використовують засоби захисту при взаємодії із зовнішніми користувачами. Так, жодного центр надання адміністративних послуг, який надає громадянам адміністративні онлайн - сервіси, не використовує цифрові підписи зовнішніх користувачів.

До факторів, що ускладнюють повноцінне впровадження електронного документообігу в органах державної влади та місцевого самоврядування належати, а саме:

- відсутність єдиних національних стандартів функціонування системи електронного документообігу, уніфіковані вимоги до програмного забезпечення безпеки, що ускладнює процес впровадження внутрішніх систем електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також інтеграція цих систем;
- недосконалість вітчизняного законодавства щодо електронного документообігу та електронний цифровий підпис;
- в органах усталені традиції документообігу в паперовій формі органи державного та місцевого самоврядування;
- недостатній рівень захисту інформації в електронній документообігу органів державної влади та місцевого самоврядування [23].

Проте, аналізуючи праці вітчизняних і заруб науковців відзначимо комплексний підхід до вивчення специфіки цифровізації, відображене в роботах американських вчених Фінгера М. та Пеко Дж. які виділяють три основні підходи до розуміння сутності в концепція електронного урядування. Таким чином, згідно з першим підходом, Електронне урядування трактується як механізм задоволення потреб населення і підприємства, надаючи послуги через Інтернет [24].

Підхід визначає електронне урядування як набір специфічних інструментів демократизації суспільства, який є досить широким, і тому невизначений. У книзі дається досить широке визначення електронного урядування в Україні –

ефективна влада для мешканців там, де є електронне урядування розуміти не як часткове технологічне рішення, а як абсолютно нову концепцію державного управління, що є необхідним елементом масштабної інформації трансформація суспільства [25].

На відміну від багатьох визначення цифровізації, визначення, надане в концепції, зосереджується на такому важливій компоненті електронного урядування, як підвищення ефективності, відкритості та прозорість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, але незважаючи на це, на нашу думку, він ще не повністю розкриває зміст електронного урядування.

Отже, на основі аналізу наукової літератури та практики громадського адміністрування в Україні в контексті впровадження елементів цифровізації, визначаючи суть цього поняття, необхідно звернути увагу на запит суспільства, де основний акцент не зменшити бюрократичні процедури та скорочення часу отримання адміністративних послуг.

Зменшити корупційну складову державного управління, що є найкращим показник ефективності держави. Таким чином, електронне урядування повинно включати чотири ключові компоненти:

1) максимізація можливостей комп'ютера технологій та Інтернету для спрощення бюрократичних процедур надання адміністративні послуги населенню та бізнесу;

2) спрощення зв'язок між усіма органами державного управління та місцевого самоврядування за рахунок максимального скорочення кількості паперових документів і управління процедури прийняття рішень;

3) підвищення прозорості та відкритості держави влади не тільки у сфері прийняття рішень і видання різних відомчих документів у відкритому доступі, а й у сфері процесу надання адміністративних послуг, наприклад, проходження митного контролю, проведення податкові перевірки, складання кваліфікаційних іспитів кандидатами на посади в державних і місцевих державні органи та інші;

4) максимальне залучення населення в вирішення проблем функціонування держави шляхом внесення пропозицій, поправок до проектів законів, організації обговорень та створення електронних майданчиків для

голосування за державні проекти місцевого самоврядування, наприклад, голосування за проекти бюджету участі [26].

Таким чином, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що цифровізація є інноваційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень державою органів влади та місцевого самоврядування з використанням можливостей комп'ютерних технологій та Інтернету у сфері спрощення бюрократичних процедур процеси управління, надання адміністративних послуг населенню та бізнесу, залучення населення до управління державою, а також створення умови забезпечення законності в суспільстві.

Запровадження цифровізація в Україні почалося в середині 2000-х років з метою вдосконалення державного управління, відносин між державою та громадянами, формування електронних форм взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування та фізичними особами та юридичні особи. Після цього було прийнято багато інших законодавчих та нормативних актів, таких як Закон України «Про електронний цифровий підпис», Закон України «Про доступ до публічної інформації», розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-Р «Про затвердження концепції розвитку електронного урядування в Україні» тощо.

Важливою віхою на шляху до побудови «держави у смартфоні» стала «Дія» – мобільний додаток та веб-портал, який у 2020 році надав українцям доступ до цифрових документів та базових онлайн-сервісів. Через «Дію» українці можуть реєструвати та закривати бізнес онлайн, змінювати місце проживання, отримувати державні соціальні виплати, реєструвати шлюб та отримувати довідки чи послуги в таких сферах, як будівництво, освіта та соціальний захист. Більше того, Україна стала першою країною у світі, яка надала повну юридичну силу цифровому паспорту, а це означає, що в багатьох ситуаціях достатньо лише електронного паспорта, без необхідності носити з собою паперовий.

За п'ять років «Дія» запровадила понад 30 цифрових документів, зробила понад 60 послуг доступними в мобільному додатку та понад 130 на веб-порталі. Станом на 2024 рік кількість користувачів «Дії» перевищила 21,7 мільйона, а

загальна кількість запитів, оброблених через екосистему, перевищила 37 мільйонів. У 2024 році 64% громадян користувалися державними електронними послугами. Згідно з опитуванням, проведеним у 2024 році Київським міжнародним інститутом соціології, чоловіки користувалися електронними державними послугами частіше, ніж жінки: 71% порівняно з 58%. Більшість робила це через додаток «Дія»: 58% чоловіків та 45% жінок.

Цифрова трансформація публічного управління в Україні стала одним із ключових чинників модернізації державних сервісів і підвищення їхньої ефективності. Перехід до електронних форматів взаємодії між державою та громадянами забезпечив суттєве спрощення процедур отримання послуг, підвищення прозорості адміністративних процесів та зменшення часових витрат. Важливо, що ці зміни мають не лише організаційний, але й макроекономічний ефект: за оцінками міжнародних організацій, прискорене впровадження цифрових сервісів у 2022 році сприяло зростанню ВВП України приблизно на 0,8% завдяки підвищенню ефективності державного управління та зменшенню корупційних ризиків.

Окремого значення набули цифрові сервіси, що забезпечують соціальну та гуманітарну стійкість держави в умовах кризових викликів. Платформа «Дія» стала базовим інструментом надання державних послуг онлайн, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, громадян, які втратили документи, а також для реалізації програм компенсацій і соціальної підтримки. Впровадження сервісів на кшталт eRecovery дало змогу спростити процедури подання заяв на відновлення пошкодженого житла, пришвидшити обробку звернень і забезпечити більш оперативний доступ населення до державної допомоги. У результаті цифрові інструменти перетворилися на критично важливий елемент забезпечення безперервності державних функцій навіть в умовах воєнного стану.

Загалом, досягнуті результати цифровізації свідчать про суттєвий прогрес України у сфері електронного урядування та цифрових публічних послуг. Підвищення міжнародних позицій у відповідних індексах розвитку цифрових сервісів демонструє якісні зміни в системі державного управління та її наближення до європейських стандартів. Водночас практика реалізації цифрових

рішень показує наявність подальших резервів для вдосконалення, зокрема у сфері інтеграції систем, розширення функціоналу електронних сервісів і забезпечення рівного доступу громадян до цифрових інструментів на всіх рівнях публічного управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЧЕМЕРОВЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика впровадження цифровізації на базі Чемеровецької селищної ради

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується активними процесами цифрової трансформації, що є складовою загальнодержавної політики цифровізації та євроінтеграційного курсу. Електронне урядування виступає ключовим інструментом підвищення ефективності публічного управління, забезпечуючи відкритість, прозорість і доступність адміністративних послуг для громадян, а також оптимізацію внутрішніх управлінських процесів органів влади. У цьому контексті цифрова трансформація територіальних громад розглядається не лише як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а як комплексна зміна моделі взаємодії влади та суспільства, що передбачає формування цифрових компетентностей персоналу, розвиток електронних сервісів і впровадження сучасних управлінських практик [52].

Чемеровецька селищна рада як орган місцевого самоврядування функціонує в умовах загальнонаціональної цифрової політики, спрямованої на розбудову «цифрової держави» та інтеграцію місцевих адміністрацій у єдину систему електронного урядування [53]. Основними напрямками цифровізації на рівні громади є впровадження електронного документообігу, використання державних цифрових платформ (зокрема системи «Дія»), розвиток офіційних вебресурсів для інформування населення, а також часткова автоматизація надання адміністративних послуг через Центр надання адміністративних послуг. Такі заходи формують базовий рівень цифрової інфраструктури громади та забезпечують мінімально необхідну цифрову взаємодію між владою та громадянами.

Водночас аналіз сучасних наукових підходів до цифровізації місцевого самоврядування свідчить, що ефективна цифрова трансформація потребує не

лише технічного забезпечення, але й комплексного розвитку організаційної культури, управлінських процесів та цифрових компетентностей посадових осіб. Дослідники підкреслюють, що ключовими складовими успішної цифровізації є відкриті дані, сучасні ІКТ-рішення, підготовка кадрів і впровадження гнучких (agile) управлінських підходів у публічному секторі. У випадку Чемеровецької селищної ради це означає необхідність поступового переходу від фрагментарного використання цифрових інструментів до цілісної системи електронного врядування [53].

На практичному рівні цифровізація громади також спрямована на покращення комунікації з населенням, забезпечення доступності інформації про діяльність ради, бюджетні процеси, соціальні програми та адміністративні послуги. Важливим елементом є розвиток механізмів зворотного зв'язку з громадянами через електронні звернення та онлайн-платформи. Однак, як свідчить практика інших громад України, типовими проблемами залишаються нерівномірність впровадження цифрових сервісів, недостатній рівень цифрових навичок працівників та обмеженість фінансових ресурсів для модернізації ІТ-інфраструктури.

Отже, впровадження цифровізації на базі Чемеровецької селищної ради можна охарактеризувати як початково-середній етап цифрової трансформації, який передбачає наявність базових електронних інструментів, але ще не формує повноцінної інтегрованої системи електронного врядування. Подальший розвиток цифрової взаємодії потребує стратегічного підходу, що включає розширення цифрових сервісів, підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу та впровадження комплексної цифрової стратегії громади.

2.2. Аналіз сучасного стану цифрової взаємодії на місцевому рівні у громадах України на основі Центру надання адміністративних послуг

Дослідження є особливо актуальним у контексті інтеграції України до європейської спільноти, де важливе значення має ефективна та прозора система державного управління. Європейська Комісія наголосила, що мережа Центрів

надання адміністративних послуг (ЦНАП) не лише залишається функціональною, незважаючи на військові виклики, але й демонструє стійкість завдяки мобільним центрам та віддаленим робочим місцям, що є ознакою успішного застосування сучасних підходів до управління. У контексті активного курсу на європейську інтеграцію саме практика України впровадження інноваційних рішень у сфері державного управління може слугувати прикладом для країн-партнерів, що робить тему ще більш актуальною та значущою. Соціальний аспект не менш важливий. Позитивна оцінка громадянами якості послуг, що надаються ЦНАПами, свідчить про реальні зміни у сприйнятті державних послуг, як зазначає О. Улютіна. Згідно з останніми даними Міністерства цифрової трансформації, рівень задоволеності послугами ЦОД в Україні становить 92-98%, що є показником високого рівня ефективності роботи державного управління та демонструє ефективність у подоланні викликів безпеки (Інформаційна панель з..., 2023) [30].

Відповідаючи прагненню України щодо справжньої децентралізації та реформ місцевого самоврядування, Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи продовжує свою співпрацю на місцях за допомогою проекту «Зміцнення демократії та розбудова довіри на місцевому рівні в Україні». Мета полягає в тому, щоб забезпечити основу для регулярних консультацій і діалогу між місцевою владою, її національними асоціаціями та центральним урядом, одночасно підтримуючи місцевих обраних представників у їхніх зусиллях сприяти прийняттю етичних рішень і більш орієнтованому на громадян, інклюзивному, чуйному та прозорому місцевому врядуванню.

Крім того, досліджувана тематика є особливо актуальною з позиції аналізу ризиків і викликів, що супроводжують процеси дерегуляції та цифровізації у сфері державного управління. Перехід до електронних сервісів і спрощення адміністративних процедур, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню бюрократичних бар'єрів та пришвидшенню надання публічних послуг. Водночас такі трансформації створюють нові проблемні поля, пов'язані з необхідністю забезпечення балансу між спрощенням

регуляторних процедур і збереженням належного рівня контролю, прозорості та правової визначеності.

У контексті цих трансформацій було важливо проаналізувати існуючі дослідження, які оцінюють успішність реформ у сфері державного управління в Україні та визначають перспективи подальшого розвитку. Е. Ферлі та Е. Онгаро досліджували використання моделей стратегічного управління в державних організаціях, наголошуючи на цінності адаптації цих моделей до місцевого політичного, адміністративного та культурного контекстів в умовах нових та пост-нових реформ державного управління. Б. Сміт проаналізував, як децентралізація впливає на управління та взаємодію між центральною та місцевою владою. С. Брейєр та ін. надали широкий огляд тем, пов'язаних з адміністративним правом та регуляторною політикою у Сполучених Штатах. Вивчення основ адміністративного права в цьому дослідженні мало особливе значення в контексті порівняння різних моделей адміністрування державної служби, включаючи дерегуляцію та цифровізацію, які мають відношення до української реформи [31].

Метою цього дослідження було дослідити практику впровадження адміністративних послуг в Україні, з акцентом на роль ЦНАПів, а також виявити позитивні та проблемні аспекти дерегуляції та цифровізації в контексті війни. Завданнями дослідження було розглянути історичний розвиток адміністративних послуг в Україні та ключові реформи, що їх супроводжували, оцінити ефективність ініціатив децентралізації в сфері адміністративних послуг, зокрема вплив на функціонування ЦНАПів, проаналізувати ризики та виклики цифровізації адміністративних послуг та рекомендації для їх подолання, вивчити досвід аутсорсингу та конкуренції функцій на прикладі адміністративних послуг, а також оцінити потенційні наслідки для подальшого розвитку державного управління в Україні [32].

Дослідження охоплювало низку нормативних актів, які є ключовими для аналізу системи адміністративних послуг в Україні. Основними використаними документами були Конституція України (2020 р.); Закон України № 5203-VI «Про адміністративні послуги» (2012 р.); Проект Закону № 4380 «Про

«Адміністративний збір» (2020); Закон України № 2073-IX «Про адміністративну процедуру» (2022). Під час розробки методології дослідження було використано низку аналітичних звітів та оціночних документів, які надавали структуровану інформацію про стан надання адміністративних послуг в Україні та рекомендації щодо покращення: Результати моніторингу 25 пілотних ЦНАПів початкового етапу програми U-LEAD з Європою (U-Lead, 2021); Звіт SIGMA (2023); Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки. Використання цих джерел забезпечило об'єктивну та повну картину стану та перспектив розвитку адміністративних послуг в Україні. Ці дані забезпечили наукову обґрунтованість висновків та допомогли простежити динаміку розвитку системи адміністративних послуг у відповідь на соціально-економічні та безпекові виклики.

Дослідження було проведено з використанням основних правових методів, що дозволили детально проаналізувати ситуацію, оцінити правові положення та дослідити практику їх застосування. Порівняльно-правовий метод було застосовано для аналізу практики надання адміністративних послуг, а саме таких країн, як Швеція та Фінляндія, Німеччина, Велика Британія, Польща, Нідерланди та Канада, та оцінки ступеня відповідності української практики міжнародним стандартам. Історико-правовий метод розвитку інституту адміністративних послуг в Україні в ретроспективі 15-25 років (з моменту формування системи адміністративних послуг в Україні вже понад два десятиліття) розкрив етапи його розвитку та еволюції, а також особливості законодавчих змін. Використання цього методу було актуальним, оскільки розвиток системи адміністративних послуг вимагає оцінки довгострокових змін, що дозволяє відстежити не лише вдалі рішення, а й помилки. Дослідження також зосередилося на окремих загальнотеоретичних аспектах, суттєвих для адміністративного права як науки та галузі права, включаючи види та рівні нормативного регулювання відповідних суспільних відносин у сфері адміністративних послуг.

Системний підхід допоміг розглянути надання адміністративних послуг як багатокомпонентну систему, що включає взаємодію нормативних актів,

інституційних структур та організаційних процесів на різних рівнях управління. Аналіз з використанням системного підходу допоміг встановити місце адміністративних послуг у загальній системі державного управління, оцінити її ефективність та можливі напрямки для вдосконалення. Системний підхід також забезпечив структурований аналіз, розглядаючи адміністративні послуги у зв'язку з іншими складовими державного управління. Функціональний підхід був зосереджений на визначенні того, чи відповідає ефективність системи адміністративних послуг потребам суспільства. Цей метод був застосований для аналізу того, як чинні механізми надання послуг відповідають інтересам споживачів, зокрема з точки зору доступності та вартості. Функціональний підхід також допоміг виявити проблемні аспекти адаптивності системи до сучасних викликів, включаючи загрози безпеці та фінансові загрози [33].

На шляху до створення ефективної системи надання адміністративних послуг Україна активно вивчає практику різних країн, зокрема Великої Британії, Північної Європи (Швеція, Фінляндія), Північної Америки (зокрема, Канади) та Німеччини. Кожна з цих країн пропонувала свої унікальні підходи до організації адміністративних послуг, які, після адаптації, стали основою для сучасної системи надання послуг в Україні. Модель державного управління у Великій Британії та країнах Північної Європи була сформована ідеями «нового державного управління», яке передбачає впровадження методів приватного сектору для підвищення ефективності державних установ. Цей підхід, розроблений у 1980-х роках, пропагує концепцію «держави обслуговування», де громадяни та бізнес розглядаються як клієнти держави, а надання послуг державою повинно відповідати рівню клієнтоорієнтованого обслуговування, як у приватних структурах.

Північні країни, такі як Швеція та Фінляндія, відомі своєю зосередженістю на цифровізації адміністративних послуг та максимально простих і прозорих процедурах. Зокрема, Фінляндія зробила великий акцент на інтеграції різних послуг в єдину цифрову платформу, яка дозволяє громадянам отримувати всі необхідні послуги онлайн, без необхідності особисто відвідувати установи. У Німеччині помітну роль у реформуванні адміністративних послуг відіграли

муніципальні «Bürgerbüro» або «офіси для громадян», які були створені як багатофункціональні центри обслуговування. Між 2011 і 2024 роками німецькі муніципальні «Bürgerbüros» зазнали значного розвитку, перетворившись на центральні сервісні підрозділи в міських адміністраціях. Ці офіси розширили спектр своїх послуг, пропонуючи громадянам спрощений доступ до різних адміністративних функцій в одному місці. Ця трансформація відображає ширшу тенденцію в німецькій муніципальній політиці щодо інтегрованого та орієнтованого на громадян надання послуг. Такі офіси дозволяють громадянам отримувати основні послуги в одному місці, що значно спрощує їхню взаємодію з державою. Зокрема, німецькі міста, як правило, зосереджуються на найпопулярніших послугах, таких як реєстрація місця проживання, видача паспортів, реєстрація транспортних засобів тощо.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз цифрової взаємодії на місцевому рівні у громадах України на основі діяльності ЦНАП та практики Чемеровецької селищної ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність офіційного веб-сайту громади для інформування громадян	Обмежена кількість електронних послуг на місцевому рівні
Використання державних цифрових платформ, зокрема системи «Дія»	Нестача інтеграції інформаційних систем
Часткова автоматизація адміністративних послуг через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)	Потреба у підвищенні цифрових навичок працівників
Наявність основних комунікаційних інструментів між владою та громадянами	Недостатньо розвинені механізми моніторингу статусу звернень
Розширення спектру онлайн-послуг ЦНАПу	Ризики витоку особистих даних та кібератак
Впровадження єдиної цифрової екосистеми громади	Недостатнє фінансування для реалізації цифрових рішень
Використання електронних консультацій і опитувань серед мешканців	Низький рівень цифрової грамотності в окремих груп населення
Поліпшення офіційного сайту та електронного документообігу	Технічні збої та залежність від стабільності інтернет-з'єднання

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

Для узагальнення результатів аналізу сучасного стану цифрової взаємодії на місцевому рівні доцільно застосувати SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони цифрової взаємодії у громадах, а також окреслити можливості й загрози її подальшого розвитку. З урахуванням діяльності Центрів надання адміністративних послуг та практики Чемеровецької селищної ради результати аналізу подано в таблиці 2.1.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що цифрова взаємодія на місцевому рівні має як сформовані переваги, так і низку проблемних аспектів. До сильних сторін належать наявність базових електронних сервісів, використання державних цифрових платформ та функціонування ЦНАП як важливого елементу взаємодії з громадянами. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежена кількість електронних послуг, недостатня інтеграція інформаційних систем і потреба в підвищенні цифрових навичок працівників та мешканців громади. Це підтверджує необхідність подальшого стратегічного розвитку цифрової взаємодії на рівні територіальних громад.

2.3. Оцінка ефективності запровадження цифрової взаємодії у Чемеровецькій селищній раді

Оцінка ефективності запровадження цифрової взаємодії у Чемеровецькій селищній раді є важливим етапом аналізу процесів цифрової трансформації на рівні місцевого самоврядування, оскільки дозволяє визначити реальний вплив цифрових інструментів на якість управлінських рішень, рівень доступності адміністративних послуг та ефективність комунікації між владою і громадянами. У сучасних наукових підходах ефективність цифровізації розглядається як інтегральна категорія, що охоплює економічні, організаційні та соціальні результати впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні, включаючи скорочення часу адміністративних процедур, підвищення прозорості рішень та зниження трансакційних витрат. Основні критерії оцінки ефективності цифрової взаємодії у Чемеровецькій селищній раді подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності цифрової взаємодії у Чемеровецькій селищній раді

Критерій оцінки	Стан та проблемні аспекти	Оцінка ефективності
Офіційний вебсайт громади	Офіційний вебсайт використовується для інформування громадян про діяльність селищної ради, рішення, новини та основні адміністративні послуги. Водночас ресурс потребує подальшого оновлення структури, розширення інтерактивних функцій та підвищення зручності користування.	Середній рівень
Електронне інформування населення	Громадяни мають доступ до актуальної інформації через офіційні електронні ресурси громади. Проте інформування переважно має односторонній характер і не забезпечує достатнього рівня інтерактивної взаємодії.	Середній рівень
Робота Центру надання адміністративних послуг	ЦНАП є важливим каналом взаємодії між органом місцевого самоврядування та громадянами. Разом із тим частина адміністративних послуг потребує подальшої цифровізації та можливості повного або часткового отримання онлайн.	Середній рівень
Використання державних цифрових платформ	У громаді використовуються загальнодержавні цифрові сервіси, зокрема платформа «Дія» та інші електронні ресурси. Проблемним аспектом залишається недостатня інтеграція місцевих сервісів із загальнодержавними інформаційними системами.	Середній рівень
Електронні звернення громадян	Наявні можливості для подання звернень та комунікації з органом місцевого самоврядування в електронному форматі. Водночас потребує вдосконалення механізм відстеження стану розгляду звернень і надання зворотного зв'язку.	Середній рівень
Електронний документообіг	Впровадження елементів електронного документообігу сприяє прискоренню управлінських процесів. Однак внутрішня інтеграція електронних систем та уніфікація цифрових процедур потребують подальшого розвитку.	Середній рівень
Зворотний зв'язок із громадянами	Використовуються базові канали комунікації з мешканцями громади. Разом із тим недостатньо розвинені електронні консультації, онлайн-опитування та інші механізми громадської участі.	Низько-середній рівень
Цифрова грамотність працівників і населення	У громаді є передумови для використання цифрових сервісів, однак рівень цифрових навичок окремих груп населення та працівників органу місцевого самоврядування потребує підвищення.	Середній рівень
Захист персональних даних та інформаційна безпека	Використання цифрових сервісів потребує дотримання вимог інформаційної безпеки. Основними ризиками залишаються можливі технічні збої, кібератаки та витік персональних даних.	Середній рівень

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

Отже, результати оцінки свідчать, що цифрова взаємодія у Чемеровецькій селищній раді перебуває на середньому рівні розвитку. У громаді сформовано базові умови для використання цифрових інструментів, зокрема функціонує офіційний вебсайт, здійснюється електронне інформування населення, використовуються державні цифрові платформи та забезпечується робота ЦНАП. Водночас ефективність цифрової взаємодії потребує подальшого підвищення через розширення переліку електронних послуг, удосконалення механізмів зворотного зв'язку, розвиток електронного документообігу, інтеграцію інформаційних систем і підвищення цифрової грамотності працівників та мешканців громади.

Аналіз наукової літератури засвідчив значний інтерес науковців до категорії інформаційної грамотності різних груп населення. На основі аналізу виявлено, що найбільше уваги приділяється розвитку інформаційної грамотності молоді. Школи, коледжі та університети успішно навчають молодь сучасним технологіям. У результаті дослідження було виявлено, що програм навчання, орієнтованих на людей середнього віку, практично немає, хоча вони є активними користувачами інформаційних технологій як у повсякденному житті, так і в професійній діяльності. За результатами огляду дослідження сучасних візуальних методик розвитку цифрових навичок та методів оцінки ефективності такого навчання в різних умовах можна запропонувати для подальших досліджень. У ході опитування респондентів було виділено три групи людей, різною мірою орієнтованих на цифрове середовище. Результати показують, що респонденти, які дуже орієнтовані на цифрове середовище, найчастіше використовують його у функціональному варіанті: вони використовують його виключно для оплати рахунків, отримання послуг від держави. Ті, хто в середньому орієнтовані на цифрове середовище, найчастіше намагаються в ньому самореалізуватися, знайти умови для саморозвитку. Вони найбільш конструктивно і творчо ставляться до можливості її використання. За результатами дослідження запропоновано рекомендації для навчальних центрів щодо використання технологій візуалізації, які допоможуть значно підвищити

ефективність та якість розвитку інформаційної грамотності людей середнього віку [35].

За даними громадської організації «Український інститут медіа та комунікації», після початку повномасштабного вторгнення російської федерації у лютому 2022 року спостерігається суттєве зростання ролі месенджера Telegram як одного з основних джерел отримання новин для українських громадян. Згідно зі звітом за 2023 рік, частка користувачів, які переважно споживають новинний контент через цю платформу, майже подвоїлася. Така тенденція пояснюється швидкістю поширення інформації, зручністю мобільного доступу та високим рівнем оперативності оновлення контенту, що є особливо важливим в умовах кризових і воєнних подій.

Водночас посилення ролі цифрових платформ у інформаційному просторі супроводжується низкою ризиків і викликів. Telegram, як і інші подібні сервіси, дедалі частіше розглядається як середовище, в якому можуть поширюватися дезінформація, пропаганда та маніпулятивні наративи. Додатковими проблемами є недостатній рівень модерації контенту, що сприяє розповсюдженню шкідливої або неправдивої інформації, а також використання платформи для незаконної діяльності, зокрема шахрайства або розповсюдження заборонених матеріалів. Окрему увагу дослідники звертають на питання конфіденційності, оскільки стандартні чати не забезпечують наскрізного шифрування за замовчуванням, що може створювати ризики для безпеки даних користувачів. Крім того, анонімність платформи іноді сприяє зловживанням, включаючи поширення персональної інформації без згоди та кіберпереслідування.

Наше бачення цифрової грамотності ґрунтується на цілісній перспективі, яка поєднує навички, ментальні моделі та практики в єдине ціле, яке можна ідентифікувати через розуміння певних концепцій та участь у певних видах діяльності. Як зазначають багато науковців сьогодні, навички не можна зрозуміти поза контекстом; знання розташовуються та втілюються дуже специфічними способами та часто застосовуються для досягнення цілей. Розуміння цифрової грамотності абстрактно серйозно суперечить дискурсу

грамотності – цифрової чи іншої. Ми приєднуємося до хору науковців, які борються за нове розуміння цифрової грамотності, яке базується на традиційних навичках грамотності, але, що важливо, охоплює розуміння та активну орієнтацію на соціально-технічні системи двадцять першого століття, що виходить далеко за рамки традиційних уявлень про розуміння та кваліфіковане технічне застосування.

Усі види грамотності базуються на традиційних навичках грамотності читання, письма, говоріння та аудіювання. Однак у сучасному цифровому, глобалізованому світі потрібне набагато ширше визначення грамотності. Зараз ми живемо в той момент, коли низка технологій, інструментів та комунікаційних стратегій Web 2.0, що розвиваються, може підтримувати когнітивні, соціальні та технічні навички вищого рівня (наприклад, вирішення проблем, прийняття рішень). Смолл та ін. (Citation2012) пропонують низку сучасних когнітивних та соціальних мережевих інструментів, що підтримують навчання цифровій грамотності та навичкам дослідництва для кожної з шести фаз моделі дослідження Стріплінга (Зв'язок, Диво, Дослідження, Конструювання, Вираження та Рефлексія). Наприклад, на етапі Дива вони пропонують блоги, шаблони Mindmeister, Edistorm, Bubbl.us та GoogleDocs як відповідні технологічні інструменти для підтримки поведінки, пов'язаної з питаннями (113), тоді як для етапу Експрес вони рекомендують такі технології, як Skype, Voicethread, Zoho Suite та Glogster, для сприяння спільному навчанню та творчому мисленню (114).

Виходячи за рамки поняття цифрової грамотності, ми стверджуємо, що всебічне розуміння цифрової грамотності також повинно включати рефлексивне розуміння себе стосовно технологій та цифрових послуг, усвідомлення мережевих структур – як соціальних, так і технічних, та розуміння соціальних аспектів, які формують значну частину нашої цифрової взаємодії в епоху соціальних медіа та послуг Web 2.0. Ми коротко викладаємо наші ідеї щодо кожної з цих позицій у решті цього розділу.

Водночас, незважаючи на те, що 93% дорослих вже опанували базові цифрові навички, лише 38% мають високий рівень цифрової грамотності. Саме

тому ми традиційно оголошуємо листопад Місяцем цифрової грамотності. Це загальнонаціональна ініціатива, яка проводиться в рамках національного проєкту «Дія.Освіта» з 2021 року. Мета – навчити українців впевнено користуватися технологіями та покращити свою онлайн-безпеку.

Однією з важливих ініціатив у сфері розвитку цифрових компетентностей населення є Місяць цифрової грамотності, який реалізується на платформі «Дія.Освіта». Його метою є підвищення рівня цифрових навичок громадян, формування культури безпечної поведінки в онлайн-середовищі та розширення доступу до сучасних знань у сфері цифрових технологій. У межах цієї ініціативи кожен охочий може долучитися до навчальних матеріалів, спрямованих на розвиток ключових компетентностей, необхідних для життя і роботи в умовах цифрової економіки.

Практична участь у програмі передбачає ознайомлення з освітніми серіалами та короткими відеоматеріалами, присвяченими тематиці штучного інтелекту, кібергігієни, медіаграмотності, а також сучасним кар'єрним можливостям у сфері інформаційних технологій. Окрему увагу приділено інструментам самооцінювання рівня цифрової підготовки, зокрема національному тесту «Дія.Цифрограм» (90 запитань), який дозволяє комплексно оцінити рівень цифрової грамотності, та «Кіберграмі» (15 запитань), що спрямована на перевірку знань з онлайн-безпеки. Такі інструменти сприяють усвідомленню власного рівня цифрових навичок і визначенню напрямів їх подальшого розвитку.

Важливою складовою ініціативи є залучення до неї не лише окремих громадян, а й організацій різних секторів – бізнесу, медіа, освітніх закладів та громадських об'єднань. Їм пропонується підтримувати кампанію шляхом поширення інформаційних матеріалів і участі в освітніх заходах, що сприяє формуванню єдиного національного інформаційного простору цифрової освіти. Загалом розвиток цифрових навичок розглядається як стратегічний пріоритет держави, оскільки він безпосередньо впливає на продуктивність праці, стійкість економіки та рівень інноваційного розвитку країни. Як зазначається в офіційних підходах Міністерства цифрової трансформації України, інвестування в цифрові

компетентності громадян є одним із ключових чинників зміцнення економічної спроможності держави та її інтеграції у глобальний цифровий простір.

Під час Місяця цифрової грамотності ми також представимо оновлене дослідження цифрових навичок українців, проведене за підтримки Швейцарсько-української програми EGAP, що реалізується Фондом Східна Європа. Дослідження покаже, як змінилася цифрова поведінка, ставлення до технологій та навички онлайн-безпеки.

Цифрова грамотність робить життя людей простішим та безпечнішим. Вона дозволяє українцям працювати, навчатися та керувати своїми справами незалежно від обставин. Ми пишаємося тим, що разом із «Дія.Освіта» та нашими партнерами можемо допомогти людям почуватися впевнено у цифровому світі. Бо цифрова Україна – це, перш за все, люди.

Віктор Лях, президент Фонду Східна Європа

Платформа «Дія.Освіта» є ключовим елементом національної екосистеми цифрових знань, спрямованої на формування та розвиток цифрових компетентностей населення України. Її створення стало логічним продовженням державної політики цифрової трансформації, започаткованої Міністерством цифрової трансформації у 2019 році, коли цифрову грамотність було визначено одним із стратегічних пріоритетів поряд із цифровізацією державних послуг, розвитком інфраструктури високошвидкісного інтернету та зростанням частки ІТ-сектору в економіці країни. У цьому контексті освітня цифрова платформа стала інструментом системного підходу до підвищення рівня цифрових навичок громадян.

Початковий етап розвитку ініціативи був реалізований у 2020 році із запуском платформи «Дія.Цифрова освіта», яка заклала основу формування культури безперервного навчання у сфері цифрових технологій. З часом платформа еволюціонувала в більш складну та масштабну систему, що сьогодні функціонує як «Дія.Освіта» - національна екосистема знань і навичок. Наразі вона об'єднує мільйони користувачів і забезпечує видачу мільйонів сертифікатів про проходження освітніх курсів, що свідчить про високий рівень залучення громадян до процесу цифрового навчання. Така динаміка розвитку демонструє

поступовий перехід від окремого освітнього ресурсу до комплексної державної платформи безперервного навчання.

Сучасний етап розвитку «Дія.Освіта» пов'язаний із впровадженням технологій штучного інтелекту, що дозволяє перейти до персоналізованої моделі навчання. Передбачається інтеграція інструментів на основі AI, зокрема навігаційного помічника, який допомагатиме користувачам визначати індивідуальні освітні траєкторії, та інтерактивного асистента для супроводу навчального процесу. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності засвоєння знань, адаптацію навчального контенту до потреб користувачів і формування більш гнучкої системи цифрової освіти, що відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства.

Однак, є потреба у подальшій інтеграції інформаційних систем, розвитку цифрових компетенцій персоналу і розширенні спектру електронних послуг. Можливості для підвищення ефективності також підтримуються створенням єдиної цифрової екосистеми громади, впровадженням платформ аналітичного управління даними та посиленням уваги до потреб громадян як кінцевих користувачів адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід розвитку цифрової взаємодії в системі публічного управління

Зарубіжний досвід розвитку цифрової взаємодії в системі публічного управління демонструє, що ключовим чинником ефективної трансформації державного управління є комплексне впровадження електронного урядування (e-Government) та цифрових платформ взаємодії між державою, громадянами і бізнесом. У країнах Європейського Союзу цифровізація публічного сектору розглядається як стратегічний напрям модернізації адміністративної системи, що базується на принципах відкритості, прозорості, доступності адміністративних послуг і підзвітності органів влади. Р. Максимович зазначає, що електронне урядування виступає інструментом підвищення ефективності управління та формування соціально орієнтованої держави, забезпечуючи перехід до інтегрованих цифрових сервісів і міжвідомчої взаємодії [54].

Особливо показовим є досвід Естонії, яка вважається одним із світових лідерів цифрової трансформації публічного управління. Система e-Estonia базується на цифровій ідентифікації громадян, єдиній системі обміну даними та розвиненій мережі електронних сервісів, що охоплюють практично всі сфери життя – від оподаткування до охорони здоров'я та участі у прийнятті рішень. Така модель забезпечує високий рівень автоматизації адміністративних процедур, мінімізацію бюрократії та майже повну відмову від паперового документообігу. Важливо, що естонський підхід передбачає не лише технологічну модернізацію, а й інституційне реформування державного управління, включаючи розвиток цифрових компетентностей службовців і посилення кібербезпеки.

У країнах Європейського Союзу загалом простежується тенденція до формування інтегрованих цифрових екосистем публічного управління, де електронні сервіси об'єднуються в єдині платформи «єдиного вікна». Це дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги дистанційно, без

необхідності фізичного звернення до органів влади. При цьому значна увага приділяється стандартизації даних, сумісності інформаційних систем та забезпеченню захисту персональної інформації. Подібні підходи також активно впроваджуються у Франції, Німеччині та країнах Північної Європи, де цифрова взаємодія розглядається як складова ширшої концепції «відкритого уряду».

Окрему модель становлять США та Велика Британія, де цифрова взаємодія розвивається на основі ринково орієнтованого підходу та активного залучення приватного сектору до створення цифрових державних сервісів. Тут широко застосовуються інструменти аналітики даних, системи оцінювання ефективності (KPI), а також індивідуалізовані цифрові сервіси для громадян.

Отже, міжнародна практика свідчить, що ефективна цифрова взаємодія в системі публічного управління можлива лише за умови поєднання технологічної модернізації, інституційних реформ та розвитку людського капіталу. Для України цей досвід є особливо важливим у контексті євроінтеграції, оскільки дозволяє формувати більш прозору, сервісно орієнтовану та ефективну модель місцевого і державного управління. Щоб охопити світовий досвід цифрової взаємодії в державному управлінні та проаналізувати можливості його адаптації на місцевому рівні, доцільно провести порівняння основних практик різних країн (див. табл. 3.1).

Водночас важливо врахувати, що пряме копіювання зарубіжних моделей цифрової взаємодії не завжди є доцільним для України. Їх застосування потребує адаптації до національного законодавства, фінансових можливостей територіальних громад, рівня цифрової грамотності населення та наявної технічної інфраструктури. Саме тому міжнародну практику варто розглядати не як готову універсальну модель, а як основу для формування практичних рішень, які можуть бути поступово впроваджені на місцевому рівні.

Крім того, для України важливим є не лише використання окремих цифрових інструментів, а й формування комплексної системи електронної взаємодії між органами влади, громадянами та суб'єктами господарювання. У цьому контексті особливу увагу доцільно приділити розвитку єдиних електронних платформ, удосконаленню онлайн-доступу до адміністративних

послуг, підвищенню рівня захисту персональних даних та розширенню можливостей зворотного зв'язку з громадянами. Такі напрями є важливими для підвищення прозорості публічного управління та покращення якості надання послуг на місцевому рівні.

Таблиця 3.1

**Порівняння міжнародного досвіду цифрової взаємодії в системі
державного управління**

Країна	Основні цифрові рішення	Можливості застосування на місцевому рівні в Україні
Естонія	Цифрова ідентифікація громадян, інтеграція державних реєстрів, онлайн-доступ до більшості адміністративних послуг	Впровадження єдиного доступу до електронних послуг громади та інтеграція місцевих сервісів
Фінляндія	Спрощення доступу до цифрових послуг шляхом об'єднання адміністративних функцій на цифрових платформах	Розширення асортименту онлайн-послуг Центру надання адміністративних послуг та спрощення електронних звернень
Німеччина	Муніципальні "офіси громадян", які пропонують послуги в єдиному форматі "єдиного вікна"	Поліпшення обслуговування в Центрі надання адміністративних послуг та забезпечення доступу до послуг для громадян (як особисто, так і електронно)
Велика Британія	Адаптація державних послуг до потреб користувачів: доступність та розвиток електронних порталів	Оптимізація організації офіційного вебсайту громади та засобів обміну інформацією для громадян

Джерело: на основі узагальнення міжнародного досвіду.

Як можна бачити з Таблиці 3.1, міжнародний досвід підкреслює важливість інтегрованих цифрових платформ, розширення онлайн-послуг, спрощення адміністративних процедур та адаптацію електронних сервісів до потреб громадян. Реалізація деяких з цих практик може бути корисною на рівні територіальних громад в Україні, зокрема у діяльності Чемеровецької сільської ради.

3.2. Рекомендації щодо впровадження електронного урядування та цифровізації в Україні через веб - ресурси електронних порталів

Важко оцінити розвиток і ефективність застосування управлінських технологій електронного урядування, оскільки вони не приносять прибутку. Будь-яка оцінка є суб'єктивною і базується на припущеннях.

Нас хвилює, що самі принципи електронного замовлення забезпечують прозорість діяльності органів. Невидима ознака демократичності надає доступ до даних і прозорість діяльності. Оскільки парадигми в електронному вигляді передаються по порядку з огляду на наочність найбільше розглядається діяльність державних органів всупереч цьому процесу, починаючи від найвідоміших практиків, до кераміки вершини, як не завжди зацікавлена при відображенні її діяльності до громадськості та дзвонить прагматично. Проте, розвиток демократичного процвітання на континентах світу країн наздоганяти і проводити систему відкритих даних. Незалежно від бажання населення впроваджувати таку систему назовні є необхідним для легкого розвитку технологій[45].

Модель електронного урядування e-Government 1.0 як базова модель розвитку електронного урядування у світі базується на забезпеченні доступу громадян до електронних послуг через веб-ресурси органів державної влади та місцевого самоврядування шляхом розробки новітніх методів і способів. надання таких послуг на об'єднаних веб-ресурсах державних/муніципальних органів. Тобто така модель побудована виключно на свободі державного органу та виключає доступ громадян до розвитку такої влади[46].

Характерна відмінність Web 2.0 від попередніх форм Інтернету:

- активна участь користувачів у наповненні того чи іншого ресурсу на громадських засадах;
- спрямованість на створення нового контенту;
- більш активне громадське обговорення інформаційних повідомлень та нововведень;
- перетворення кожного учасника «громадських ЗМІ» на автономну одиницю генерації новин.

Витрачати кошти на розробку окремих систем за своєю суттю немає доцільно, але більшість з них починають брати свій початок ще до початку створення обох порталів, тому ми вважаємо, що і один, і інший портал повинен забезпечувати можливість інтеграції з іншими службами, а також бажання останнього надати доступ для самостійної інтеграції через API. Незважаючи на використання новітніх технологій, слід враховувати той факт, що ресурс має бути простим у використанні, як і громадяни в процесі замовлення на ту чи іншу послугу, а працівниками в процесі обробки заявки. Постійно тестується офіційна панель обробки дзвінків. Розробляються зміни щодо Порталу державних послуг iGov як окремого СЕДО iDoc, який потребує деяких покращень системи. В основному проаналізувавши відгуки користувачів і співробітників, портал досить зручний в використанні, хоча не виключається можливість покращення параметрів пошук і завантаження звітів.

Щодо Єдиного державного порталу адміністративні послуги, процес замовлення в принципі такий простий, відносно про обробку заяв співробітниками говорити неможливо, технології закриті і немає принципу відкритого коду. По темі питання зручності використання досить суб'єктивна, оскільки залежить від багатьох факторів, зокрема можливість громадянина авторизуватися через зручний шлях для нього. Я також вважаю авторизацію одним із ключових факторів зручності надання послуг, оскільки дуже важливо, щоб послуги яким користується кожен громадянин[47].

Запровадження громадських консультацій також є одним із викликів, з якими зараз стикаються уряд і законодавці. Найбільшим викликом, окрім розробки належної законодавчої підтримки, є перетворення процесу громадських консультацій із формального на справжній, щоб підвищити його популярність, і взяти врахувати результати консультацій при цьому прийнятті рішень, навіть на ранніх стадіях. Повинен бути не лише список інструментів участі бути сформованою, а й справжньою системою «інструмент-залучення-реакція ОМС/центральных органів влади-залучення». Досвід Європейської комісії з точки зору процес громадських консультацій можна розглядати як а основі, а саме пріоритетне залучення конкретних суб'єктів (представників

відповідних НУО, експерти, науковці, бізнес) у дискусіях. Також важливо запуснути та забезпечити забезпечення належного функціонування сайту «Громадянське суспільство і влада», запланованого на IV квартал 2019 року відповідно до Плану заходів з реалізація Концепції електронної демократії в Україні на 2019-2020 рр. Підтримка розвитку інструментів електронної демократії, вдосконалення їхніх процедури на державному та місцевому рівнях важливий крок у забезпеченні їх продовження та ефективного функціонування. На наш погляд, ця політика області приділено недостатньо уваги[48]

- Державні дані. Якісна та доступна статистика, відкриті дані державних реєстрів сприятимуть переходу на базу прийняття рішень з аналізу даних за допомогою сучасних ІТ-технологій. Несумісні та несинхронізовані дані центрального уряду та LSGB спричиняють дублювання даних, знижують їх якість, і як наслідок з'являються платні бази даних на всіх рівнях. там не є стандартами відкритих даних для багатьох наборів СЕВ. Немає прямого зв'язку з даними користувачів (наприклад, інформування про зміни у метаінформації, структурі набору даних тощо). Незначна відповідальність за нерозголошення публічної інформації у формі відкритих даних.

- Інституційний розвиток. Діяльність в MDT, як і інші ЦОВВ, має зосередитися на розробці політики. Таким чином, на нашу думку, команда ІТ спеціалісти мають бути відокремлені від міністерства. Це сприятиме розвитку ІТ-індустрії в Україні. Позиції в Chief Digital Transformation Officer (далі — CDTO) на рівні міністерств та при необхідно запровадити регіональний рівень. Перший забезпечить координацію цифрових процесів трансформації на рівні ЦОВВ, останній забезпечуватиме зворотний зв'язок та розповсюдження політики оцифрування на місцевому рівні. Треба залучати головне зацікавлених сторін у виробленні політики, формулювати прозорий та публічний процес прийняття рішень, стратегічне бачення розвитку цифрової України та розвитку ІТ-галузі.

- Освіта. Навчання для зменшення цифрового розриву потрібне не лише звичайним громадянам, а також представниками місцевої влади, зокрема використання сучасного менеджменту технології, аналітичні рішення тощо

пройшли перші онлайн-курси з підвищення цифрової грамотності громадян і державних службовців запущено на порталі Дія. Однак там немає програм підготовки та перепідготовки цифрова трансформація у ВНЗ.

- Регіональна та галузева цифрова трансформація. Галузева та регіональна інформатизація програми є важливою складовою цифрового розвитку. Їх розробку та реалізацію повинні забезпечувати СДТО при на рівні міністерств і на регіональному рівні. Такі програми треба широко обговорювати та враховувати потреби цифрового розвитку галузей і регіонів, відповідно зі своїми стратегіями розвитку. Проекти та угоди щодо інформатизації на придбання засобів інформатизації на суму понад 500 тис. грн., зокрема місцевими органів самоврядування, затверджуються в Міністерство фінансів. Координація місцевих самоврядні закупівлі схожі на наступ на незалежність місцевого самоврядування та централізацію процесів “від вище», що не сприяє процесам децентралізації та розвитку місцевих самоврядування.

Водночас Україна обрала власний шлях, орієнтований на користувача. Застосовуючи підхід, орієнтований на мобільні пристрої, держава побудувала послуги навколо того, як люди фактично взаємодіють з урядом. Сьогодні українці користуються додатком «Дія», отримуючи доступ до понад 65 послуг через мобільний телефон та понад 160 послуг через портал. Багато з них, від освітніх документів до інтегрованої послуги електронного підприємця, були розроблені за підтримки eGA та відображають навмисний акцент на простоті, безпеці та масштабованості.

Зі збільшенням кількості цифрових послуг, відмінності в інституційній готовності ставали більш помітними, особливо на регіональному та місцевому рівнях. Проекти, спрямовані на зміцнення цифрової спроможності центрів надання адміністративних послуг, включаючи ініціативи в Житомирі, виявили нерівномірний рівень цифрової зрілості, розрив у кваліфікації персоналу та різну готовність до впровадження нових систем. Ці відмінності вплинули не лише на швидкість впровадження, але й на якість та послідовність послуг, що надаються громадянам.

Потреба в більш структурованому підході стала ще більш очевидною після початку повномасштабного вторгнення Росії. Довоєнної «революційної» моделі швидкого експериментування вже не було достатньо. Знання, досвід та уроки, накопичені між 2014 і 2022 роками, мали бути збережені, систематизовані та доступні для зростаючої спільноти цифрових реформаторів.

У відповідь на це, на початку 2025 року, за підтримки eGA, Україна створила Центр цифрових компетенцій, консультативно-дорадчий орган при Державному підприємстві «Дія». Його роль полягає в зборі та структуруванні методологій, стандартів, аналітичних інструментів та найкращих національних і міжнародних практик, роблячи їх доступними для всіх учасників, залучених до цифрових реформ.

Мета, поставлена Міністерством цифрової трансформації у 2019 році – перевести 100% державних послуг в онлайн – залишається незмінною. Однак за очевидною простотою цифрових послуг ховається скоординована робота сотень фахівців: юристів, аналітиків, дизайнерів, розробників та комунікаторів. Оскільки попит на цифровізацію продовжує зростати, і багато установ прагнуть перенести свої послуги в Дію, Центр покликаний виступати мультиплікатором сили, прискорюючи розвиток послуг без шкоди для якості.

Одним із перших відчутних результатів Центру цифрових компетенцій стала його роль у перегляді постанови Кабінету Міністрів, яка регулює життєвий цикл інформаційних систем в органах державної влади. Виступаючи координаційною платформою, Центр об'єднав представників органів державної влади, міжнародних партнерів та українського бізнесу. Цей спільний процес призвів до внесення змін, які узгодили нормативні вимоги з реальною практикою та міжнародними стандартами, створивши нормативно-правову базу, яка працює для всіх зацікавлених сторін.

Центр цифрових компетенцій не є статичною установою. Його мандат дозволяє йому підтримувати галузеві цифрові реформи, допомагати головним директорам з цифрової трансформації (CDTO) та державним службовцям, тестувати нові рішення та прискорювати впровадження політики. Разом із додатковими установами, такими як CDTO Campus, який зосереджується на

лідерстві та навчанні, та Глобальний центр урядових технологій, який просуває досвід України на міжнародному рівні, він є частиною цілеспрямовано структурованої цифрової екосистеми.

Наступний етап розвитку Центру зосереджений на масштабуванні співпраці з органами державної влади, експертами та міжнародними партнерами. Забезпечуючи повторне використання знань, накопичених протягом понад десятиліття реформ, Україна покращує послуги для своїх громадян сьогодні та закладає основу для стійкої цифрової держави в майбутньому.

3.3. Пропозиції щодо застосування новітніх технологій цифровізації на місцевому рівні

Електронний уряд стоїть на порядку денному як у дослідженнях, так і на практиці, і існує досить широке поле досліджень. Декілька дослідників беруть участь у ряді різних дослідницьких проєктів, що стосуються різних тем у цій галузі, і створюють все більшу кількість дослідницької літератури. У цьому документі розглядаються поточні дослідження, пов'язані з електронним урядуванням, щоб визначити недоліки та деякі напрямки майбутніх досліджень. Сучасні дослідження в цій галузі зосереджені в основному на національному рівні, тоді як на місцевому рівні недостатньо. Отже, пропозиції щодо майбутніх досліджень стосуються електронного урядування на місцевому рівні[50].

Розвиток електронного урядування та електронної демократії в Україні еволюційно пов'язаний із вивченням передового досвіду в Європейському Союзі як стосується створення та використання державного управління з ІКТ-технологіями, а також необхідності їх впровадження та застосування в суспільному житті та економіці (електронний уряд та електронна демократія, електронна ідентифікація особи, електронне голосування та електронні адреси, блокчейн, електронний банкінг, кібербезпека тощо) з урахуванням національних особливостей. Електронні сервіси та засоби доступу до інформації, залучення громадян до прийняття рішень і вдосконалення своїх цифрових навичок і компетенцій сучасне суспільне життя з новим змістом, основою якого є європейське знання, нормативні акти, електронні технології.

Напрями співпраці між учасниками електронного урядування на місцевому рівні ілюструються на малюнку 3.1.

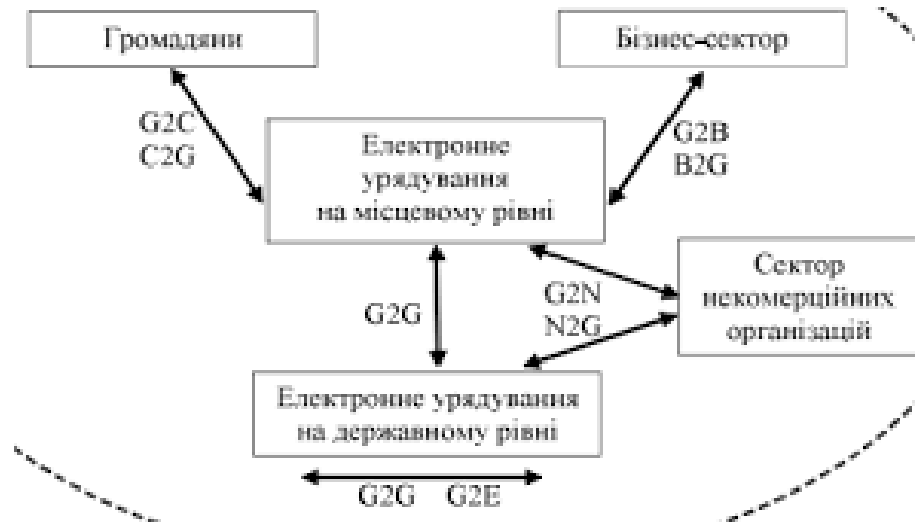


Рис. 3.1. Модель електронного урядування на місцевому рівні

У сьогоднішніх реаліях Європейський Союз прагне забезпечити ширше та більше ефективне використання цифрових технологій, що дає Європі можливість вирішити її основні проблеми, які покращать якість життя європейців, в зокрема, забезпечити кращу медичну допомогу, безпечніший та ефективніший транспорт, прибиральника середовище, нові можливості в ЗМІ та легший доступ до державних послуг і культурний розвиток. Це важливо, зокрема, для розвитку демократичних процесів, державного управління та боротьби з корупцією[51].

Як би стрімко не розвивалися технології, використання доступних електронних послуг залежить від обізнаності населення, уміння користуватися кіберсередовищем і відповідні термінали (телекомунікаційного обладнання) та програмне забезпечення, а також наявність доступу споживачів до цих послуг.

Структура інформаційних та комунікаційних технологій представлена на малюнку 3.2.

В Україні юридичний процес для електронного урядування та електронної демократії є на основі Конституції України та законодавства, що регулює розвиток державного управління з використанням ІКТ-технологій. Почалося це з прийняття таких нормативних актів, як акт про Національна програма

інформатизації, акт на електронний документ і був подальший розвиток в законі про електронні довірчі послуги. Проте вчинки регулювання розвитку техніко-технологічної архітектури та інфраструктури потребують подальшого створення та розвитку [52].

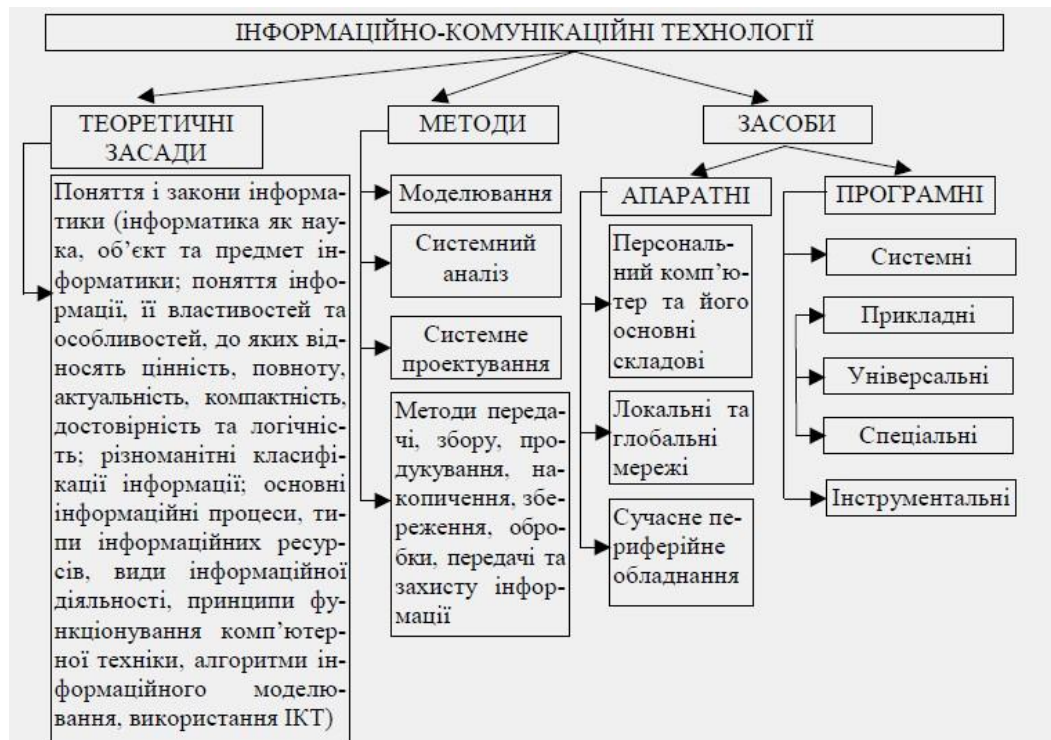


Рис. 3.2 Структура інформаційних та комунікаційних технологій

У кризових сценаріях тижні затримки призводять до втрати життів та втрачених можливостей. Підхід України був не просто швидким — він був навмисно розроблений для швидкості. Цифрові послуги, розробка яких у традиційних бюрократичних системах займала б роки, розгорталися за лічені дні або тижні. Йшлося не лише про швидшу роботу, а й про переосмислення всього процесу розробки. Європа повинна визнати, що в сучасному швидкозмінному ландшафті загроз сама швидкість стає формою стійкості. Цифрові системи, розроблені повільно, застарівають до розгортання, створюючи постійні цикли застарілих рішень.

Питання комплексної підтримки процесів електронного урядування та електронної демократії потребує системного підходу, який передбачає узгоджену взаємодію держави, громадянського суспільства та бізнесу. Водночас

на практиці як національні, так і регіональні програми розвитку цифровізації часто не охоплюють повною мірою всі ключові аспекти електронної демократії та цифрового урядування, що створює певні прогалини в стратегічному плануванні та впровадженні відповідних ініціатив.

Особливо це стосується інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери суспільного життя — від функціонування територіальних громад до розвитку економіки, освіти, науки та охорони здоров'я. У сучасних умовах цифрова трансформація має розглядатися не лише як технічне оновлення інфраструктури, а як інструмент комплексного розвитку суспільства, що забезпечує ефективне управління ресурсами, підвищення прозорості рішень і розширення участі громадян у процесах управління.

Ключовим елементом цього процесу є підвищення рівня цифрових навичок населення, а також працівників державного сектору і бізнесу. Формування цифрової грамотності стає базовою умовою ефективного використання електронних сервісів і забезпечення реальної функціональності цифрової держави. Реалізація таких завдань є можливою, зокрема, на базі закладів вищої технічної освіти, які можуть виступати центрами підготовки та підвищення кваліфікації у сфері цифрових компетентностей.

Окрему роль у системі цифрового урядування відіграють механізми протидії інформаційним загрозам. У кризових ситуаціях, зокрема під час надзвичайних подій або воєнних дій, поширення дезінформації може суттєво ускладнювати реагування держави та дезорієнтувати населення. У цьому контексті важливого значення набувають перевірені канали офіційної комунікації, які забезпечують своєчасне та достовірне інформування громадян. Наприклад, інтеграція офіційних теле- та радіотрансляцій у цифрові платформи, такі як застосунок Дія, дозволяє створювати єдине надійне джерело інформації для населення.

Крім того, цифрові системи відіграють важливу роль у координації гуманітарного реагування під час криз і масових переміщень населення. Вони дають змогу оперативно зіставляти потреби постраждалих із наявними ресурсами, автоматично ідентифікувати вразливі групи та спрямовувати їх до

відповідних служб підтримки. У цьому контексті функціонал eAssistance у межах платформи Дія став важливим інструментом надання фінансової допомоги мільйонам внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи швидкість, адресність і прозорість соціальної підтримки.

Якщо критична інфраструктура виходить з ладу під час кризи, то платформи цифрового забезпечення безперервності бізнесу можуть підтримувати економічну активність, надаючи альтернативні механізми оплати та сприяючи координації ланцюгів поставок у надзвичайних ситуаціях, коли традиційні системи недоступні. Україна реалізувала це через програми допомоги Diia, розподіл грантів та консалтингові послуги Diia.Business.

Якщо уряд та приватний сектори співпрацюватимуть з кризовим мисленням, то цифрова трансформація може відбутися за лічені дні, а не за роки, створюючи стійкі системи, які адаптуються до загроз, що змінюються, та швидко масштабуються, щоб обслуговувати мільйони користувачів. План існує — потрібне лише бачення впровадження цих систем до настання наступної кризи.

Проект «Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості» (UK DIGIT) є важливою міжнародною ініціативою, спрямованою на підтримку цифрової трансформації державного управління в Україні. Його бюджет становить 14 мільйонів фунтів стерлінгів, а фінансування здійснюється UK International Development (UK Dev). Реалізація проекту розпочалася у березні 2025 року і запланована до березня 2027 року, що свідчить про довгостроковий характер підтримки реформ у сфері цифрового врядування.

Основною метою UK DIGIT є використання потенціалу цифровізації для підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державних інституцій. Проект орієнтований на зменшення рівня корупційних ризиків через автоматизацію адміністративних процесів, мінімізацію людського фактору у прийнятті рішень та впровадження цифрових інструментів контролю. Важливим напрямом також є покращення якості надання державних послуг громадянам і бізнесу шляхом їх оптимізації та переведення в електронний формат.

Окрему увагу в межах UK DIGIT приділено питанням економічного відновлення України. Цифрові рішення розглядаються як інструмент

підвищення внутрішніх доходів держави, зокрема через вдосконалення податкового адміністрування, спрощення взаємодії бізнесу з державними органами та створення більш сприятливого інвестиційного клімату. Таким чином, цифровізація виступає не лише інструментом модернізації управління, а й важелем економічного зростання.

Важливим аспектом проєкту є також розвиток міжнародного партнерства між Україною та Великою Британією у сфері інновацій. UK DIGIT сприяє обміну досвідом, впровадженню кращих практик цифрового врядування та формуванню спільних технологічних рішень. Це дозволяє не лише посилити інституційну спроможність України, але й розширити можливості для взаємовигідної співпраці у сфері цифрових технологій.

За останні 12 років Україна досягла значного прогресу в покращенні управління завдяки далекосяжним цифровим реформам. Багато з цих інновацій GovTech були впроваджені для підвищення прозорості, підвищення ефективності та боротьби з корупцією, а також для зміцнення стійкості України у відповідь на повномасштабне вторгнення Росії. Цифрова трансформація України продовжуватиме відігравати вирішальну роль як під час війни, так і в період післявоєнного відновлення, оскільки країна відбудовує більш стійку економіку, забезпечує прозорість у реконструкції та просуває реформи належного управління.

Як невід'ємна частина ширшого Цифрового партнерства між Великою Британією та Україною, UK DIGIT прагне зміцнити довіру між народом України та державою шляхом боротьби з корупцією, покращення надання послуг та збільшення внутрішніх доходів, одночасно сприяючи сучасному двосторонньому партнерству, яке дозволяє використовувати уроки українських інновацій для інформування британської практики.

UK DIGIT базується на кількох ключових антикорупційних програмах, що були реалізовані Фондом Євразія: Програмою прозорості та підзвітності у державному управлінні та послугах (TAPAS) та Програмою цифрової трансформації (DTA), обидві спільно фінансуються USAID та UK Dev.

Ці програми сприяли економічному зростанню, підвищенню прозорості та оптимізації надання державних послуг в Україні. UK DIGIT продовжуватиме спрощувати взаємодію між громадянами, бізнесом та державою, мінімізуючи корупційні ризики та підвищуючи підзвітність. Проект зміцнює Україну сьогодні, створюючи довгострокові спільні можливості в обох країнах.

Проект UK DIGIT реалізується у тісній співпраці з Міністерством цифрової трансформації України та низкою партнерів державного сектору, що забезпечує його інтеграцію в національну систему цифрових реформ. Такий підхід дозволяє узгоджувати міжнародну технічну допомогу з внутрішніми пріоритетами державної політики у сфері цифрового розвитку та публічного управління.

Ключову координаційну роль у реалізації ініціативи відіграє Фонд Євразія (Eurasia Foundation), який очолює консорціум UK DIGIT. До складу консорціуму також входять Офіс з ефективного регулювання BRDO (BRDO) та Фонд Східної Європи (East Europe Foundation). Ці інституції мають значний досвід у сфері цифрової трансформації, впровадження рішень на основі штучного інтелекту в державному секторі, дерегуляції, підвищення ефективності управління доходами та розвитку інноваційної екосистеми.

Спільна діяльність партнерів спрямована на розробку та впровадження довгострокових стратегій сталого цифрового врядування. Вони орієнтовані на підтримку реформ, гармонізованих із євроінтеграційним курсом України, що передбачає адаптацію національних систем управління до стандартів Європейського Союзу, підвищення прозорості державних інституцій та забезпечення їх цифрової сумісності з міжнародними практиками.

Водночас спостерігається позитивна динаміка у сфері використання електронних державних послуг. Станом на січень 2026 року частка громадян, які користуються електронними сервісами, зросла з 55% до 59%. Паралельно зменшилася кількість осіб, які взагалі не користуються цифровими державними послугами – на 4%, до рівня 38%. Ці показники свідчать про поступове розширення цифрової інклюзії та підвищення довіри населення до електронних сервісів держави.

Такі результати щорічного всеукраїнського опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) щодо використання електронних послуг та Інтернету українцями у 2025 році. Дослідження проводилося на замовлення Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні за підтримки Швеції в рамках проекту підтримки DfA та у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України.

Найчастіше українці користувалися послугами в додатку електронних державних послуг та на веб-порталі «Дія» – 48% тих, хто користувався державними послугами, робили це саме через «Дію», що на 6% більше порівняно з 2024 роком. Серед інших популярних послуг у 2025 році були: платний доступ до інформації з державних реєстрів або цифрових витягів з них (15%), а також послуги з пенсійних питань (15%), особистого транспорту (13%), отримання субсидій (12%) та податкових питань (12%).

Абсолютна більшість респондентів (85%), які мали досвід використання електронних державних послуг, оцінили його як скоріше позитивний або дуже позитивний. Такий високий рівень задоволеності свідчить про загалом ефективну роботу цифрових сервісів держави та їхню здатність відповідати очікуванням користувачів щодо швидкості, зручності та доступності послуг.

Позитивна динаміка цього показника порівняно з попереднім роком вказує на поступове вдосконалення якості електронного урядування. Це може бути результатом модернізації цифрових платформ, розширення переліку онлайн-послуг, покращення інтерфейсів користувача, а також підвищення загальної цифрової грамотності населення.

Водночас високий рівень задоволеності також відображає зростання довіри громадян до електронних сервісів і готовність переходити від традиційних форм взаємодії з державними установами до цифрових каналів. Це є важливим індикатором успішності цифрової трансформації, оскільки саме користувацький досвід визначає реальну ефективність впроваджених рішень.

«Мета Міністерства цифрової трансформації – максимально спростити взаємодію з державою, щоб усі люди могли легко, зручно та в кілька кліків отримати необхідну державну послугу», – сказала Валерія Коваль, заступниця

Міністра цифрової трансформації України. «Зростання кількості користувачів державних послуг, лідируюча позиція «Дії» у списку найбільш використовуваних послуг, а також задоволеність українців державними електронними послугами, яка залишається на стабільно високому рівні, є свідченням того, що ця робота дає результати».

Основною причиною невикористання електронних державних послуг цього року була відсутність усвідомленої потреби, яку назвали 77% респондентів. Інші причини згадувалися набагато рідше, порівняно з минулим роком: зокрема, брак навичок (22%), недовіра до електронних послуг (15,5%), відсутність пристрою з доступом до Інтернету (15%) та проста необізнаність щодо доступних послуг (11%).

«Дослідження цього року показало, що українці вдвічі частіше — з 44% до 22% — згадували брак навичок як причину, чому вони не користуються електронними державними послугами», — сказала Олена Урсу, керівник команди з питань демократичного врядування ПРООН в Україні. «Це позитивний сигнал, який свідчить про ефективність усієї роботи Міністерства цифрової трансформації України за підтримки його партнерів, зокрема ПРООН та Швеції, у просуванні цифрової грамотності в країні. Поряд із цифровою доступністю та створенням нових електронних послуг, цифрова освіта є одним із ключових пріоритетів нашої спільної роботи з урядом щодо розвитку цифровізації»

Молодші чоловіки з вищою освітою та вищим рівнем достатку з більших населених пунктів найбільше користувалися державними електронними послугами – ситуація не змінилася протягом останніх двох років дослідження.

У дослідженні також ставилося питання про те, як українці користуються Інтернетом: 81% громадян роблять це щодня, тоді як 11% підключаються нерегулярно (2-3 години на тиждень або навіть рідше). Обидва показники протягом року змінювалися в межах похибки. Люди старшого віку, як і раніше, користуються Інтернетом найрідше: 53% роблять це щодня, тоді як 28% взагалі ним не користуються.

Вік та рівень доходу залишаються основними факторами, що визначають, чи користується людина електронними послугами та Інтернетом, зазначив виконавчий директор КМІС Антон Грушецький.

Дані, наведені у дослідженні, отримані в межах загальнонаціонального опитування, проведеного у вересні–жовтні 2025 року методом комп’ютерних телефонних інтерв’ю (САТІ). У вибірку увійшли громадяни України віком від 18 років, які станом на 23 лютого 2022 року проживали на територіях, що перебувають під контролем уряду. Загальна кількість респондентів становила 2015 осіб, що забезпечує достатній рівень репрезентативності для аналізу тенденцій використання цифрових державних послуг.

Отримані результати є частиною систематичного моніторингу цифрової поведінки населення та рівня користування електронними сервісами в Україні. Це дослідження є вже шостим у серії подібних опитувань, що дозволяє простежити динаміку змін у ставленні громадян до цифрових інструментів взаємодії з державою.

Попередні хвилі дослідження були проведені у 2020, 2021, 2022, 2023 та 2024 роках за ініціативи Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) у співпраці з Програмою розвитку ООН (ПРООН).

ВИСНОВКИ

Отже, електронне урядування та цифрова трансформація державного управління в Україні становлять комплексний і багаторівневий процес модернізації публічної адміністрації, що ґрунтується на широкому впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій. Його ключовою метою є не лише технічна автоматизація управлінських процедур, а й якісна зміна логіки взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, орієнтована на принципи відкритості, ефективності, підзвітності та зручності.

У цьому контексті цифровізація виступає інструментом глибинної трансформації системи державного управління, що забезпечує перехід від традиційної бюрократичної моделі до сервісно орієнтованої держави. Вона дозволяє скоротити адміністративні бар'єри, підвищити швидкість надання послуг, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити більш прозорий механізм прийняття рішень.

Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток багатоканальної системи надання адміністративних послуг, яка поєднує електронні сервіси з діяльністю центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Така модель забезпечує інклюзивність доступу до державних послуг, оскільки враховує потреби різних соціальних груп, включно з тими громадянами, які не мають достатнього рівня цифрової грамотності або доступу до цифрової інфраструктури.

Окремо слід підкреслити, що успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від збалансованого поєднання процесів дерегуляції та збереження ефективних механізмів контролю. Надмірне спрощення адміністративних процедур без належних запобіжників може створювати ризики для суспільних інтересів, тоді як надмірна зарегульованість гальмує розвиток сервісної держави. Саме тому ключовим завданням є досягнення оптимального балансу між ефективністю та безпекою управлінських процесів.

Не менш важливим аспектом є формування справедливої та економічно обґрунтованої системи адміністративних платежів, яка має забезпечувати стабільність функціонування державних сервісів і водночас не створювати

фінансових бар'єрів для громадян. Це передбачає впровадження диференційованих підходів до оплати послуг, включно з можливістю пріоритетного або прискореного обслуговування.

Цифрова трансформація державного управління є стратегічним напрямом розвитку України, який спрямований на формування сучасної, ефективної та клієнтоорієнтованої системи публічних послуг. Вона забезпечує підвищення якості взаємодії держави з громадянами, сприяє зміцненню довіри до інституцій влади та створює передумови для сталого соціально-економічного розвитку.

Метою електронного урядування в умовах цифрової трансформації є формування ефективної, прозорої та відкритої системи державного управління, яка забезпечує участь громадян у процесах прийняття рішень, підвищує рівень підзвітності органів влади, оптимізує використання ресурсів, а також сприяє підвищенню якості та доступності адміністративних послуг. Важливим результатом упровадження таких підходів є не лише технічна модернізація державних сервісів, а й поступова трансформація самої логіки функціонування держави в напрямі сервісно орієнтованої моделі.

У процесі розвитку електронного урядування в Україні все більшої актуальності набуває завдання удосконалення управлінських і бізнес-процесів на рівні держави в цілому. Реформа децентралізації створила додаткові можливості для впровадження цифрових рішень в діяльність органів місцевого самоврядування, однак водночас актуалізувала проблему відсутності єдиної, уніфікованої та законодавчо чітко врегульованої централізованої системи надання адміністративних послуг. Це ускладнює забезпечення повної сумісності цифрових рішень та їхньої інтеграції в єдину державну інфраструктуру.

У сучасних моделях електронного урядування ключове значення мають такі концепти, як «державні послуги», «життєві ситуації» та «бізнес-сценарії», що дозволяють розглядати взаємодію громадянина і держави не через призму інституційної структури, а через конкретні потреби користувача. Такий підхід передбачає проектування сервісів навколо реальних життєвих подій (наприклад, народження дитини, реєстрація бізнесу, отримання соціальної допомоги), що значно спрощує доступ до послуг і підвищує їхню ефективність.

Виявлення та аналіз взаємозв'язків між цими концепціями є важливим етапом під час формування архітектурної моделі електронного урядування. Така модель має розглядати державу як комплексного провайдера як базових, так і складних інтегрованих послуг для громадян, бізнесу та державних інституцій. Це дозволяє забезпечити системність, узгодженість і масштабованість цифрових рішень у публічному управлінні, а також створити основу для подальшого розвитку цифрової держави.

На основі міжнародного досвіду впровадження електронного урядування можна стверджувати, що найбільш ефективними є моделі надання електронних державних послуг, орієнтовані на «життєві події» та «ділові ситуації». Такий підхід передбачає організацію сервісів не за структурою державних установ, а відповідно до реальних потреб громадян і бізнесу. Його ключовими характеристиками є клієнтоорієнтованість, прозорість адміністративних процедур, а також реалізація принципу «єдиного вікна», що забезпечує отримання комплексу послуг через один канал взаємодії без необхідності звернення до різних органів влади.

У процесі реформування системи державного управління та інтеграції адміністративних послуг спостерігається активний розвиток державних порталів як ключових цифрових інструментів взаємодії між державою та користувачами. Водночас сучасний етап їхнього розвитку характеризується низкою обмежень, зокрема недостатньою здатністю більшості порталів забезпечувати повноцінну інтеграцію сервісів і автоматичне перенаправлення користувача до релевантних послуг без необхідності розуміння структури державного апарату.

У зв'язку з цим актуалізується перехід до інтегрованих цифрових платформ, які об'єднують інформацію, послуги, процеси та державні системи в єдину екосистему, орієнтовану на потреби користувача. Такий підхід передбачає відхід від відомчої логіки побудови сервісів і формування єдиного користувацького простору доступу до державних послуг.

З урахуванням зазначених тенденцій, сучасний урядовий портал доцільно розглядати як багатовимірну систему, що функціонує у трьох взаємопов'язаних площинах: по-перше, як інструмент публікації та доступу до інформації; по-

друге, як середовище реалізації внутрішніх операцій окремих органів державної влади; і по-третє, як платформу міжвідомчої взаємодії, що забезпечує виконання комплексних послуг, які потребують координації кількох державних структур. Така модель створює передумови для підвищення ефективності, узгодженості та доступності системи електронного урядування.

СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про адміністративні послуги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
2. Архипова Є.О. Дмитренко Н.О. Досвід впровадження електронного урядування в Естонії та його імплементація в Україні/Є.О. Архипова//Молодий вчений.- 2021.- №11(26). - с.148-152.
3. Беліков О. Р. Електронне урядування: як делегування функцій управління [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2735>, с. 89-90
4. Бондар І.Г. Електронне урядування, як механізм реалізації принципу демократизму в Україні [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1102%3A141115-23&catid=136%3A2-1215&Itemid=168&lang=ru 106, с. 32-33
5. Гануцишин С.В. теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/12.pdf, с. 21-22
6. Демкова М.В. Електронне урядування – запорука прозорості та ефективності влади / М. Демкова // Юридичний журнал. – 2020. – № 3 (57). – с. 124–126.
7. Джига Т.В. Сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні електронних адміністративних послуг [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1716/>, 2021. - с. 21-22
8. Діяльність Державного агентства з питань електронного урядування України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://dknii.gov.ua/content/elektronne-uryaduvannya>.- 2020. – с. 45
9. Клімушин А.О., Серенок В.Р., Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія/ П.С.. – Х.:Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр»,2019. – с. 312.

10. Клименко І. В. Технології електронного урядування / І. В. Клименко, К. О. Линьов. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2020. – с. 192
11. Риженко О. Стратегічні пріоритети сучасного розвитку електронного урядування в Україні / О.Риженко // Ефективність державного управління. – 2021. – №43. – с. 99-103
12. Aristovnik, A., Ravšelj, D., & Murko, E. (2024). Decoding the digital landscape: An empirically validated model for assessing digitalisation across public administration levels. *Administrative Sciences*, 14(3), article number 41. doi: 10.3390/admsci14030041.
13. Borelle, C., Pharabod, A., & Peugeot, V. (2023). Digitisation of administrative procedures: A test for mediation professionals. *Revue des Politiques Sociales et Familiales*, 149(4), 191-206.
14. Breyer, S.G., Stewart, R.B., Sunstein, C.R., Vermeule, A., & Herz, M. (2022). *Administrative law and regulatory policy: Problems, text, and cases*. Boston: Aspen Publishing.
15. Decree of the President of Ukraine No. 810/98 “On Measures to Implement the Concept of Administrative Reform in Ukraine”. (1998, July). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.
16. Dick-Sagoe, C. (2020). Decentralisation for improving the provision of public services in developing countries: A critical review. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), article number 1804036. doi: 10.1080/23322039.2020.1804036.
17. Doran, N.M., Puiu, S., Bădîrcea, R.M., Pirtea, M.G., Doran, M.D., Ciobanu, G., & Mihit, L.D. (2023). E-government development – a key factor in government administration effectiveness in the European Union. *Electronics*, 12(3), article number 641. doi: 10.3390/electronics12030641.
18. Draft Law No. 4380 “On Administrative Fee”. (2020, November). Retrieved from https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70434.
19. Estrela, E. (2023). Closing the digital divide: Promoting equal access to digital technologies. Retrieved from <https://pace.coe.int/en/files/31786/html>.

20. European Commission. (2023). Digital public administration factsheets. Retrieved from <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/digital-public-administration-factsheets-2023>.
21. European Commission. (2024a). Digital public administration factsheets. Retrieved from <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/digital-public-administration-factsheets-2024>.
22. European Commission. (2024b). Ukraine 2024 report. Retrieved from <https://surl.gd/ltxafj>.
23. Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). Strategic management in public service organisations: Concepts, schools and contemporary issues. London: Routledge. doi: 10.4324/9781003054917.
24. Harashchuk, V. (2001). Management services – a new institution or a new mistake? *Journal of the Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 26(3), 109-114.
25. Harlow, C. (2006). Global administrative law: The quest for principles and values. *European Journal of International Law*, 17(1), 187-214. doi: 10.1093/ejil/chi158.
26. Jeong, M.-J., Rheem, S.-M., Park, Y.-H., Nurtazina, R., & Tkach, M. (2024). Loss and damage of Ukraine's cultural heritage: Actions of the Russian Federation today compared to Germany during World War II. *International Journal of Environmental Studies*, 81(1), 84-92. doi: 10.1080/00207233.2024.2314850.
27. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., & Rachynskyi, A. (2020). Public administration in Ukraine: adjusting to European standards. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 13(1), 81-108. doi: 10.2478/nispa-2020-0004.
28. Koliushko, I.B., Averyanov, V.B., Tymoshchuk, V.P., Kuibida, R.O., & Holosnichenko, I.P. (2001). Administrative reform and administrative law. Kyiv: Centre of Policy and Legal Reform.
29. Kyrychok, A., Harbuza, T., Teslenko, N., Okhrimenko, O., & Zalizniuk, V. (2024). Training civil servants in promoting the reputation of the country in the

settings of crisis communication. *Teaching Public Administration*, 42(3), 376-399. doi: 10.1177/01447394231191928.

30. Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475. doi: 10.1111/gove.12502.

31. Law of Ukraine No. 2073-IX “On Administrative Procedure”. (2022, February). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

32. Law of Ukraine No. 5203-VI “On Administrative Services”. (2021, September). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

33. Leyland, P. (2025). The civil service UK style: Facing up to change? In K.-P. Sommermann, A. Krzywoń & C. FraenkelHaeberle (Eds.), *The civil service in Europe: A research companion* (pp. 320-341). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003458333>.

34. Miliienko, O. (2023). Examining administrative court actions to mitigate issues of internal displacement resulting from ineffective government policies. *JUS Rivista di Scienze Giuridiche*, 2023(5), 223-257. doi: 10.26350/18277942_000150.

35. Ryzhuk, I., Bryhinets, O., & Halus, O. (2021). Anti-corruption policy in the field of public management of the social sector in the context of decentralization. *Law Journal of the National Academy of Internal Affairs*, 11(1), 47-54. doi: 10.33270/04212101.47.

36. Shepherd, R.P., & Champagne, E. (2024). Delivering results for Canadians: Improving the contributions of enabling functions. *Canadian Public Administration*, 67(4), 585-597. doi: 10.1111/capa.12600.

37. SIGMA. (2023). Public administration in Ukraine. Retrieved from <https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report2023-Ukraine.pdf>.

38. Smith, B.C. (2023). *Decentralization: The territorial dimension of the state*. London: Routledge. doi: 10.4324/9781003404927.

39. Tymoshchuk, V. (2024). Ukraine’s new law on administrative procedure: Progress towards EU standards and implications for tax and customs. *Lex Portus*, 10(5), 16-27. doi: 10.62821/lp10502.

40. U-Lead. (2021). Results of monitoring of 25 pilot ASCs of the U-LEAD with Europe Programme's Inception Phase. Retrieved from https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Zvit_Monitoryng-2018-2019_2020_TSNA-PochatkovoyiFazy_25.03.2021.pdf.
41. Uliutina, O. (2023). Information and communication technologies legislation for self-government bodies. *Law. Human. Environment*, 14(4), 66-78. doi: 10.31548/law/4.2023.66.
42. Uzun, Y., & Koch, S. (2020). Decentralisation vs centralisation: Scenarios of regional development of Ukraine in the context of internal stability establishment. *Strategic Review*, 13, 243-262. doi: 10.14746/ps.2020.1.15.
43. Warren, K.F. (2018). *Administrative law in the political system*. New York: Routledge. doi: 10.4324/9780429502552.
44. Zayats, D. (2024). Decentralisation reform in Ukraine: Achievements and implementation prospects amidst war conditions. *Democratic Governance*, 17(2), 5-17. doi: 10.56318/dg/2.2024.05.
45. Zubko, O., Levchenko, D., Sokiran, M., Danylenko, A., & Zubko, A. (2023). Philosophical and legal interpretations of modern theory of public administration in Ukraine. *Amazon Investiga*, 12(72), 59-68. doi: 10.34069/AI/2023.72.12.5.
46. Сервіс і діджиталізація: як покращити надання адміністративних послуг в Україні. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/EN-Administrative-Services.pdf> (дата звернення: 14.06.2026).
47. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. Науковий журнал «Публічне управління і адміністрування в Україні». URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/10872> (дата звернення: 14.06.2026).
48. Король В. В. Розвиток механізмів державного управління у сфері регіонального розвитку в Україні в умовах цифровізації. URL: <https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/25181/1/Korol.pdf> (дата звернення: 14.06.2026).

49. Ніколіна І. І. Оцінка цифровізації державного управління та адміністрування на рівні територіальних громад. Науковий вісник НГУ. 2020. № 5. URL: https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2020/04/05_2020_Nikolina.pdf (дата звернення: 14.06.2026).
50. Wray S. Multichannel citizen engagement and XaaS: Gartner pinpoints next govtech trends. Smart Cities World. 2019. URL: <https://www.smartcitiesworld.net/news/news/multichannel-citizen-engagement-and-xaas-gartner-pinpoints-next-govtech-trends-4682> (дата звернення: 14.06.2026).
51. Karpenko O., Levchenko O., Sakalosh S. Participatory transformations at local level: electronic and digital democracy. Current Problems of Public Administration. 2019. № 1(77). С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170439>.
52. Цимбалюк В. І. Розвиток адміністративно-правових засад цифрового врядування у системі місцевого самоврядування України в умовах євроінтеграції. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Т. 2, № 5. С. 358–363.
53. Офіційний сайт Чемеровецької селищної ради. URL: <https://chemerovecka-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 14.06.2026).
54. Максимович Р. Електронне врядування як інструмент розбудови соціальної держави: міжнародний досвід та перспективи для України. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 1. С. 669–671.
55. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 14.06.2026).
56. Дія: державні послуги онлайн. Єдиний портал державних послуг. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.06.2026).
57. Дія. Цифрова громада. Портал цифрової трансформації територіальних громад України. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення: 14.06.2026).
58. Мапа центрів надання адміністративних послуг. URL: <https://cherga.diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.06.2026).

59. Міністерство цифрової трансформації України. Мінцифри запустило портал державних послуг Дія. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifri-zapustilo-portal-derzhavnikh-poslug-diya> (дата звернення: 14.06.2026).
60. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine. OECD Publishing. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html (дата звернення: 14.06.2026).
61. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (дата звернення: 14.06.2026).
62. U-LEAD з Європою. Офіційний вебсайт Програми для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку. URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 14.06.2026).
63. U-LEAD з Європою. Онлайн-курси для створення, модернізації та роботи належного ЦНАП. URL: <https://u-lead.org.ua/media?tab=platforms> (дата звернення: 14.06.2026).
64. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний вебсайт. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 14.06.2026).
65. Cabinet of Ministers of Ukraine. Digital transformation and public services in Ukraine. Government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 14.06.2026).