

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**  
**МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**  
**ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ:**  
**ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПУАм-21  
**Нестерович Іра Володимирівна**

(підпис)

Керівник:  
к.е.н., доцент  
Ковальчук Надія Віталіївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
д.е.н., професор  
Гарант освітньої програми:  
Вахович Ірина Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Нестерович Ірі Володимирівні*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Механізми цифрової трансформації публічного управління в Україні: виклики та перспективи»

Керівник роботи: Ковальчук Надія Віталіївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 34/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові видання за тематикою дослідження, нормативно-правові акти, результати проведених опитувань у сфері предмету дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади здійснення цифрової трансформації публічного управління. Розділ 2. Аналіз процесів цифрової трансформації у сфері публічного управління.

Розділ 3. Удосконалення процесів цифрової трансформації у сфері публічного управління.

Висновки. Перелік джерел посилань.

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Механізми цифрової трансформації в публічному управлінні. Лист 2. Найбільш популярні е-послуги. Вікова диференціація користувачів Inet

Лист 3. Динаміка доступності сайтів органів публічного управління. Лист 4. Оцінка досвіду та способу отримання е-послуг. Лист 5. Динаміка індексу розвитку е-урядування. Лист 6.

Динаміка індексу електронної участі. Лист 7. Індекс цифрової трансформації регіонів.

Лист 8. Характеристика структури індексу цифрової трансформації регіонів. Лист 9. Індекс цифрової трансформації регіонів. Цифровізація публічних послуг у регіонах. Лист 10. Індекс цифровізації публічних послуг у громадах Волині. Структура індексу цифровізації публічних послуг у громадах-лідерах Волині.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	виконав
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	виконав
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	виконав
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	виконав
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	виконав
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	виконав
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	виконав
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	виконав
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	виконав
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	виконав
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	виконав
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	виконав

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ ( Нестерович І.В. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ ( Ковальчук Н.В. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Нестерович І.В. Механізми цифрової трансформації публічного управління в Україні: виклики та перспективи. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Роботу присвячено дослідженню теоретичних та прикладних аспектів цифрової трансформації публічного управління в умовах становлення цифрової держави та розвитку місцевого самоврядування. У першому розділі розкрито еволюцію наукових підходів до розуміння цифрової трансформації, узагальнено її сутність у сфері публічного управління та охарактеризовано ключові механізми впровадження цифрових змін, зокрема організаційні, інституційні, технологічні та правові. Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану цифрової трансформації, зокрема рівня забезпечення інформаційних прав громадян, доступності електронних сервісів та залученості населення до взаємодії з органами влади, а також особливостям цифровізації місцевого самоврядування. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення процесів цифрової трансформації публічного управління, визначено потенціал застосування блокчейн-технологій у діяльності органів місцевого самоврядування та запропоновано практичні заходи щодо підвищення якості й ефективності цифровізації окремих публічних послуг у громадах. Отримані результати можуть бути використані в діяльності органів публічної влади, при розробці стратегій цифрового розвитку та у подальших наукових дослідженнях у сфері публічного управління.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, електронні сервіси, місцеве самоврядування, цифровізація, блокчейн.

## ANNOTATION

I.V. Nesterovich. Mechanisms of Digital Transformation of Public Administration in Ukraine: Challenges and Prospects. Manuscript.

Master's Thesis in Public Administration and Management (specialty 281). Lutsk National Technical University, Lutsk, 2025.

This study examines the theoretical and practical aspects of the digital transformation of public administration within the framework of the development of a digital state and local self-government. The first chapter outlines the development of academic perspectives on digital transformation, summarises its significance within the realm of public administration, and details the primary mechanisms for implementing digital changes, encompassing organisational, institutional, technological, and legal aspects. The second chapter analyses the current state of digital transformation, focusing particularly on ensuring citizens' information rights, the accessibility of electronic services and population involvement in interacting with government bodies, as well as the peculiarities of digitalising local self-government. The third chapter outlines ways to improve the digital transformation processes of public administration, explores the potential application of blockchain technologies in the activities of local self-government bodies, and suggests practical measures to enhance the quality and effectiveness of the digitalisation of individual public services in communities. The results obtained can inform the work of public authorities, contribute to the development of digital strategies, and support further scientific research in public administration.

Keywords: digital transformation, public administration, electronic services, local self-government, digitalisation, blockchain.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Еволюція підходів до розуміння цифрової трансформації	9
1.2. Сутність цифрової трансформації сфери публічного управління	12
1.3. Механізми цифрової трансформації публічного управління	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	23
2.1. Стан доступності інформаційних прав	23
2.2. Аналіз залученості громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси	32
2.3. Цифровізація місцевого самоврядування	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	41
3.1. Блокчейн-технології в цифровізації місцевого самоврядування	41
3.2. Покращення цифровізації окремих публічних послуг у громадах	43
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	56

## ВСТУП

Глобальні процеси цифровізації, що охоплюють усі сфери суспільного життя, зумовлюють формування нової парадигми публічного управління, у межах якої інформаційно-комунікаційні технології перетворюються з допоміжного інструменту на системоутворювальний чинник управлінських трансформацій. У сучасному науковому дискурсі цифрова трансформація розглядається як багатовимірний процес структурних, інституційних та культурних змін, що змінює логіку функціонування органів публічної влади, моделі прийняття управлінських рішень та характер взаємодії держави з бізнесом і громадянським суспільством.

Актуальність дослідження механізмів цифрової трансформації публічного управління в Україні зумовлена комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників. З одного боку, це потреба модернізації національної системи публічного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу, концепції належного врядування та принципів відкритості, підзвітності й ефективності. З іншого боку, унікальні умови функціонування української держави, пов'язані з повномасштабною воєнною агресією, висунули нові вимоги до стійкості, гнучкості та адаптивності управлінських механізмів, значною мірою реалізованих саме через цифрові рішення.

Мета дослідження полягає у визначенні основних викликів та перспектив розвитку механізмів цифрової трансформації сфери публічного управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розглянути еволюцію підходів до розуміння цифрової трансформації;
- розглянути сутність цифрової трансформації сфери публічного управління;
- з'ясувати сутність механізмів цифрової трансформації публічного управління;
- дослідити стан доступності інформаційних прав в Україні;

- проаналізувати залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси;
- дослідити стан цифровізації місцевого самоврядування;
- розглянути перспективи імплементації блокчейн-технологій у процеси цифровізації місцевого самоврядування;
- запропонувати заходи для покращення цифровізації проблемних публічних послуг, що надаються громадами.

Об'єктом дослідження виступає процес цифрової трансформації на різних рівнях публічного управління в Україні.

Предметом дослідження є основні виклики та перспектив розвитку механізмів цифрової трансформації сфери публічного управління.

З метою вирішення поставлених завдань у роботі використано наступні методи дослідження: узагальнення, порівняння, аналітичний метод, фактографічний аналіз, індукції та дедукції.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи магістра є фундаментальні наукові праці вчених сучасності, нормативно-правова база в сфері реалізації процесів цифрової трансформації в сфері публічного управління. У кваліфікаційній роботі було використано інструмент штучного інтелекту (ChatGPT 5.0) для узагальнення підходів до розробки та представлення напрямів оцифрування окремих публічних послуг. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі. Отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Еволюція підходів до розуміння цифрової трансформації

У сучасних наукових дослідженнях поняття цифрової трансформації (англ. «digital transformation») розглядається як складне, багатовимірне явище, що виходить за межі простого впровадження інформаційних технологій. Більшість авторів наголошують, що цифрова трансформація є результатом глибоких структурних змін в організаціях, економіці та суспільстві, зумовлених розвитком цифрових технологій.

Однією з найбільш цитованих праць у цій сфері дослідження є праця канадійського вченого Віаля, у якій цифрова трансформація визначається як процес, за якого цифрові технології спричиняють фундаментальні зміни у створенні цінності, бізнес-моделях, організаційних структурах і механізмах управління. Автор підкреслює, що йдеться не про автоматизацію окремих функцій, а про стратегічні перетворення, що охоплюють усю організацію [1].

Системний огляд наукової літератури інтернаціональною групою дослідників підтверджує, що цифрова трансформація дедалі частіше трактується як інтеграція цифрових технологій із бізнес-стратегією, організаційною культурою та управлінськими процесами. Автори наголошують на міждисциплінарному характері досліджень цифрової трансформації, що охоплюють економіку, менеджмент, інформаційні системи та соціальні науки [2].

Подальший розвиток теоретичних підходів представлено в роботах, що пропонують узагальнені концептуальні рамки цифрової трансформації. Так, китайські науковці застосовують модель TOE (Technology–Organization–Environment), відповідно до якої цифрова трансформація формується під впливом технологічних можливостей, організаційних ресурсів і зовнішнього середовища.

Такий підхід дозволяє розглядати сутність цифрової трансформації як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку організацій [3].

Огляд літературних джерел від австралійських учених засвідчив, що впродовж 2013–2021 рр. у науковій літературі не існувало єдиного загальноприйнятого визначення цифрової трансформації. Автори підкреслюють, що більшість визначень поєднує акцент на технологіях, стратегічних змінах і створенні нової цінності, однак конкретні інтерпретації залежать від галузі дослідження [4].

Аналогічних висновків дійшли Р. Zhang та Y. Wang здійснюючи бібліометричний аналіз публікацій. Китайські вчені зуміли довести, що цифрова трансформація еволюціонувала від технологічно орієнтованого поняття до комплексної соціально-економічної категорії. У сфері цифрової економіки розробка ефективної системи захисту даних є важливим завданням для майбутніх досліджень [5].

У працях, присвячених міжнародному бізнесу, цифрова трансформація розглядається як чинник підвищення конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках. Зокрема, португальські дослідники зазначають, що цифрова трансформація забезпечує інтеграцію цифрових інструментів у ланцюги створення вартості, сприяє гнучкості бізнес-моделей та підвищує ефективність управлінських рішень [6].

Окремий напрям досліджень цифрової трансформації пов'язаний із людським капіталом і цифровими компетенціями. Так, інша група португальських науковців доводять, що рівень цифрової грамотності персоналу є критично важливим чинником успішності цифрової трансформації, оскільки навіть найсучасніші технології не забезпечують очікуваного ефекту без відповідних організаційних і культурних змін [7].

У вітчизняній науковій літературі питання сутності цифрової трансформації також активно досліджується. Так, Г. Дергачова та Я. Колешня чітко розмежовують поняття оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації,

підкреслюючи, що остання є найглибшим рівнем змін і передбачає трансформацію бізнес-моделі та організаційної культури підприємства [8].

А. Пустовіт розглядає цифрову трансформацію в контексті діяльності суб'єктів господарювання України та визначає її як комплексний процес радикальних змін, спрямованих на підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці [9].

У працях О. Щедріної та М. Лазаренка цифрова трансформація трактується як імператив розвитку бізнес-процесів, що охоплює зміну стратегій, управлінських підходів і внутрішніх комунікацій підприємств [10-11].

Дослідження, присвячені цифровій трансформації бізнес-процесів, свідчать про її комплексний характер. В. Булат, Р. Миколенко та О. Дима наголошують, що цифрова трансформація підприємств передбачає синхронні зміни технологій, організації праці та взаємодії з клієнтами [12]. Аналогічні висновки містяться у працях сумських науковців, котрі аналізують вплив цифрових рішень на ефективність управління бізнес-процесами [13].

У сфері публічного управління В. Саприкін розглядає цифрову трансформацію як інструмент підвищення прозорості, ефективності та якості державних послуг, підкреслюючи її інституційний характер [14]. І. Кайда, у свою чергу, акцентує увагу на ролі цифрової трансформації у формуванні конкурентних переваг економічних суб'єктів [15].

Цифрова трансформація є складним еволюційним процесом, що полягає у докорінному перегляді принципів функціонування організаційних та соціально-економічних систем під впливом цифрових технологій. Вона охоплює не лише впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних рішень, а насамперед зміну логіки управління, способів створення та розподілу цінності, а також характеру взаємодії між суб'єктами діяльності.

На відміну від цифровізації, яка зосереджується на переведенні наявних процесів у електронну форму, цифрова трансформація передбачає концептуальне переосмислення самих процесів. У цьому контексті цифрові технології виступають інструментом формування нових моделей діяльності, що базуються

на даних, гнучкості, мережевій взаємодії та високому рівні адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Ключовим елементом цифрової трансформації є інтеграція технологічних рішень у стратегічне управління. Застосування аналітики великих масивів даних, штучного інтелекту, хмарної інфраструктури та платформних рішень змінює підходи до прийняття управлінських рішень, сприяючи переходу від інтуїтивних моделей до обґрунтованих, прогнозно орієнтованих механізмів управління.

Водночас цифрова трансформація має виразний соціальний вимір. Вона зумовлює трансформацію ролі людського капіталу, підвищує значення цифрових компетентностей, критичного мислення та здатності до безперервного навчання. Успішність трансформаційних процесів значною мірою залежить від рівня готовності персоналу та організаційної культури до сприйняття інновацій і роботи в умовах постійних змін.

У масштабах суспільства цифрова трансформація сприяє зміні форм економічної діяльності, державного управління та соціальної комунікації. Вона створює передумови для підвищення ефективності публічних послуг і прозорості управлінських процесів, водночас актуалізуючи проблеми захисту інформації, етичного використання технологій та подолання цифрової нерівності.

Таким чином, цифрову трансформацію доцільно розглядати як багатовимірний процес системних змін, у межах якого технологічний прогрес поєднується з організаційними, управлінськими та соціальними перетвореннями, формуючи нову якість розвитку в умовах цифрової економіки.

## **1.2.Сутність цифрової трансформації сфери публічного управління**

Цифрова трансформація сфери публічного управління є складним багатовимірним процесом, що відображає якісні зміни у функціонуванні державних інституцій під впливом цифрових технологій. У сучасних наукових дослідженнях вона трактується не як сукупність технічних нововведень, а як

системне перетворення управлінської діяльності, організаційних структур і моделей взаємодії держави з громадянами та бізнесом [16]. На відміну від оцифрування та цифровізації, які зосереджені переважно на переведенні інформації або окремих процедур у електронну форму, цифрова трансформація передбачає глибоке переосмислення ролі публічної влади, її функцій і методів реалізації державної політики. У цьому контексті держава поступово переходить від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі до сервісно орієнтованої парадигми публічного управління, що відповідає принципам відкритості, ефективності та підзвітності [17]. Цифрову трансформацію публічного управління доцільно розглядати як системний процес, що охоплює інституційні, організаційні, технологічні та соціальні виміри. Згідно з підходами Організації економічного співробітництва та розвитку, ефективна цифрова трансформація державного сектору ґрунтується на інтеграції цифрових технологій у стратегічне управління та процеси ухвалення рішень, а не на фрагментарному впровадженні окремих ІТ-рішень [16]. Важливу роль у цьому процесі відіграє технологічний вимір, який створює інфраструктурну основу цифрового врядування. Використання електронних реєстрів, хмарних технологій і аналітики великих даних сприяє переходу до управління, заснованого на даних, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень та ефективність публічної політики [22]. Водночас наукові дослідження підкреслюють, що технології є лише інструментом трансформації, а не її самостійною метою [19]. Сутність цифрової трансформації також проявляється у зміні управлінських і організаційних підходів. Реінжиніринг адміністративних процесів, упровадження гнучких методологій управління та розвиток цифрових компетентностей державних службовців є необхідними умовами створення спроможної цифрової держави. Без трансформації організаційної культури та управлінського мислення технологічні інновації не забезпечують сталого результату [19].

Соціальний вимір цифрової трансформації публічного управління полягає у зміні характеру взаємодії між державою та суспільством. Запровадження електронних сервісів, механізмів електронної демократії та відкритих даних

розширює можливості громадянської участі, підвищує прозорість діяльності органів влади та знижує корупційні ризики [20]. У цьому сенсі цифрова трансформація виступає чинником підвищення довіри до державних інституцій і формування нової якості публічного врядування.

В українських умовах цифрова трансформація публічного управління реалізується в межах державної політики цифрового розвитку, що передбачає створення єдиної цифрової екосистеми публічних послуг та інституційне забезпечення координації цифрових реформ [21]. Це дозволяє узгодити національні трансформаційні процеси з європейськими та глобальними підходами до цифрового врядування [18].

Цифрова трансформація публічного управління становить собою не просто технологічну модернізацію, а фундаментальну зміну філософії взаємодії між державою, громадянином та бізнесом. У період 2024–2025 років цей процес набув ознак глобального, незворотного тренду, що пронизує всі ланки адміністративної діяльності та вимагає переосмислення класичних моделей врядування [23]. Сучасна наукова думка розглядає цифрову трансформацію як складний багаторівневий процес, що охоплює не лише впровадження інноваційних інструментів, таких як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data) та блокчейн, а й трансформацію організаційної культури, правових інститутів та соціальних очікувань [24].

Розуміння сутності цифрових змін у публічному секторі вимагає чіткого розмежування трьох взаємопов'язаних, але змістовно відмінних концепцій: оцифрування (digitization), цифровізації (digitalization) та цифрової трансформації (digital transformation). Оцифрування у вузькому сенсі визначається як технічне перетворення аналогової інформації в цифровий формат, що є первинною умовою для подальших змін. Цифровізація передбачає ширший контекст – використання цифрових технологій для оптимізації існуючих процесів, підвищення їх ефективності та зміну способів взаємодії, що стає можливим завдяки автоматизації та впровадженню інформаційно-комп'ютерних технологій. Натомість цифрова трансформація трактується як системний процес,

що призводить до кардинальної зміни моделі управління, створення нових механізмів формування публічної цінності та фундаментальної трансформації відносин у тріаді «державо-суспільство-бізнес».

Таким чином, цифровізація публічного управління є не просто технічним процесом, а ключовим елементом стратегічного розвитку, що вимагає активної участі всіх зацікавлених сторін. Аналіз наукових публікацій дозволяє виокремити основні напрями досліджень: зовнішні та внутрішні рушійні сили трансформацій, процеси впровадження технологій та оцінку глибини наслідків цих перемін.

### **1.3. Механізми цифрової трансформації публічного управління**

Основним інструментом оцінювання прогресу країн у сфері цифрового урядування є Індекс розвитку цифрового уряду, що розраховується ООН кожні два роки. Індекс базується на трьох складових: онлайн-сервіси, телеком-інфраструктура, людський капітал [25]. За результатами звіту за 2024 р., в світі відбулося значне прискорення цифрової трансформації. Глобальне середнє значення індексу покращилося, частка населення, що відстає в цифровому розвитку, скоротилася з 45 % у 2022 р. до 22,4 % у 2024 р. [26]. Першу трійку країн за значенням індексу займають Данія, Естонія та Сінгапур. Стрімкий цифровий розвиток цих країн відбувся завдяки розробленим механізмам. Так, у Данії удосконалена система онлайн-послуг та на винятково високому рівні налагоджена якість телекомунікаційної інфраструктури. Естонія демонструє свій прогрес завдяки відпрацьованій стратегії «100% цифрової держави». В цій країні комплексна архітектура, побудована на принципах цифрової ідентичності, платформі обміну даними X-Road та законодавчо закріпленому принципі «тільки один раз». X-Road – це децентралізована система, що дозволяє безпечно обмінюватися даними між державними та приватними структурами. Станом на кінець 2024 р. в Естонії 100 % державних послуг стали доступними в цифровому

форматі, включаючи голосування, реєстрацію нерухомості та навіть процес розлучення.

Сінгапур є беззаперечним лідером азійського регіону, роблячи акцент на інтеграції штучного інтелекту та створенні безпечного цифрового майбутнього. Сінгапур у 2024 р. запустив оновлену стратегію «Smart Nation 2.0», яка зміщує фокус з простого нарощування технологічних можливостей на ефективне та етичне їх використання. Стратегія базується на трьох стовпах: довіра – створення надійного цифрового середовища, захист від кіберзагроз та онлайн-шахрайства через систему SATIS+; зростання – використання технологій (зокрема ШІ) для підвищення продуктивності та створення нових економічних можливостей; спільнота – використання цифрових інструментів для зміцнення соціальної згуртованості та інклюзивності. Урядова агенція GovTech Сінгапуру впровадила інструменти на базі ШІ, такі як AIBots (створення чат-ботів без коду) та Pair (ШІ-помічник для програмування та аналізу), що дозволило скоротити час на виконання типових завдань на 72 %. Крім того, Сінгапур активно впроваджує стандарти «тропічних дата-центрів» для зниження енергоспоживання на 40 %, демонструючи зв'язок між цифровою та «зеленою» трансформацією.

Механізми цифрової трансформації в публічному управлінні — це сукупність інструментів, методів та засобів, за допомогою яких здійснюється системний перехід від традиційних бюрократичних моделей до цифрового врядування. Ці механізми можна розглядати як єдину архітектуру, що забезпечує цілісність трансформаційних процесів (рис. 1.1).

Розглянемо кожен складову цього механізму та її інструменти. Перш за все розглянемо інституційні та правові механізми. Інституційне та правове поле є первинним фундаментом цифрової трансформації публічного управління, визначаючи її легітимність, обов'язковість та єдиний вектор.

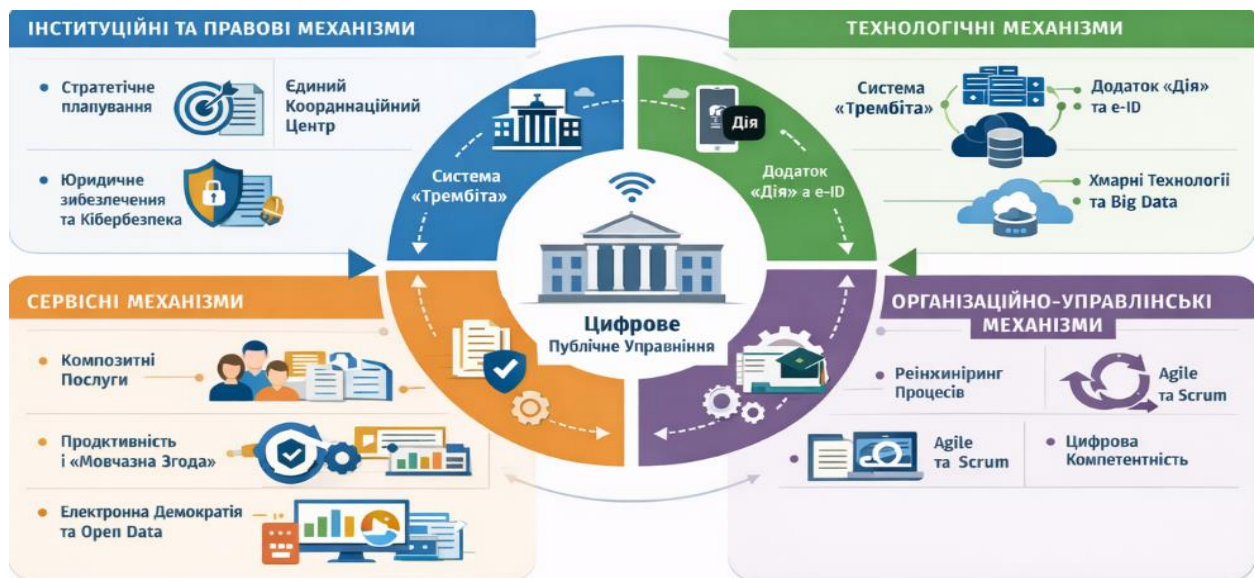


Рисунок 1.1. Механізми цифрової трансформації в публічному управлінні

Джерело: складено ІІІ за умовами поставленого завдання автора

Розглянемо основні інструменти цього механізму:

- *стратегічне планування та формування політики.* Цифрова трансформація публічного управління вимагає переходу від точкової автоматизації до системного стратегічного планування. Головним механізмом тут є розробка та затвердження національних стратегій та цільових програм. В Україні цей механізм реалізовано через Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України, а також шляхом затвердження профільних законів та постанов уряду. Стратегічні документи визначають ключові цілі, як-от досягнення 100 % покриття населених пунктів доступом до швидкісного Інтернету та переведення 100 % публічних послуг в онлайн. Це стратегічне бачення дозволяє уніфікувати зусилля всіх органів влади, запобігаючи відомчій роздробленості та хаотичному впровадженню технологій, що є типовою проблемою країн, які не мають єдиної політики цифровізації.

- *створення єдиного координуючого органу та стандартизація.* Критично важливим є утворення єдиного центру прийняття рішень у сфері цифровізації. В Україні цю функцію виконує Міністерство цифрової трансформації. Наявність централізованого органу дозволяє: уникнути дублювання фінансування ІТ-

проектів у різних відомствах; забезпечити архітектурну та технологічну стандартизацію державних ІТ-систем; впровадити принцип CDO (Chief Digital Transformation Officer) у кожному органі влади, підпорядкувавши його профільним рішенням Мінцифри.

Правова стандартизація реалізується через розробку єдиних технічних вимог до реєстрів та систем, а також через механізми оцінки ефективності цифрових проектів, що унеможливорює впровадження несумісних між собою технологій.

- *юридичне забезпечення та кібербезпека.* Фундаментальні правові механізми спрямовані на створення довіри до електронних транзакцій та захист даних: Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2017 р.) та Закон «Про електронні комунікації» (2020 р.) легітимізували використання кваліфікованого електронного підпису та забезпечили юридичну значущість електронних документів. Це дозволило перевести ключові послуги (наприклад, реєстрація бізнесу) повністю в онлайн. Правове забезпечення цифрових змін в Україні також включає низку засадничих актів, що регулюють доступ до інформації, захист персональних даних та розвиток цифрової інфраструктури: ЗУ «Про доступ до публічної інформації» (2011 р.) регулює питання відкритості діяльності органів влади; ЗУ «Про захист персональних даних» (2010 р.) – забезпечує безпеку приватної інформації; ЗУ «Про електронні комунікації» (2020 р.) – сприяє функціонуванню мереж передачі даних; ЗУ «Про національну програму інформатизації» (2022 р.) – забезпечення стратегічного планування ІТ проектів; ЗУ «Про цифровий контент та послуги» (2023 р.) – встановлює стандарти надання цифрових сервісів.

В умовах агресії, ключовим механізмом стало зміцнення кіберзахисту. Трансфер значної частини державних реєстрів до захищених хмарних сховищ (Cloud Storage) є прямим наслідком того, що раніше було прийнято ЗУ «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017 р.) та створено Держспецзв'язок – основний виконавець політики у цій сфері. Все це дозволило забезпечити безперервність роботи державних інституцій під час масштабних кібератак.

Технологічна інфраструктура є базисом, на якому будуються всі електронні послуги. Якісно впроваджені технологічні механізми дозволяють реалізувати принцип «Once Only» (Один раз і для всіх). Розглянемо основні інструменти цього механізму:

- *інтероперабельність реєстрів та інструмент «Трембіта»*. Головним завданням цифрової трансформації публічного управління є перехід від розрізнених відомчих баз даних до інтероперабельної екосистеми. Механізм інтероперабельності реалізується через захищену систему обміну даними «Трембіта» (побудовану на естонському досвіді X-Road). «Трембіта» дозволяє державним органам обмінюватися необхідною інформацією про громадянина чи суб'єкта господарювання без його фізичної участі. Це є ключовим моментом для створення композитних послуг. Завдяки «Трембіті» при отриманні послуги (наприклад, оформленні соціальної допомоги), орган влади сам запитує необхідні довідки (прописку, дохід) з відповідних реєстрів (ДРФО, ДРПП), що кардинально знижує корупційні ризики та усуває необхідність збору паперових довідок.

• *цифрова ідентифікація та додаток «Дія»*. Технологічний механізм ідентифікації є основою довіри у віртуальному просторі. Впровадження захищених механізмів ідентифікації (Mobile ID, BankID) забезпечує безпечний доступ громадян до державних послуг. Технологія «Дія.Підпис» дозволяє підписувати документи безкоштовно та віддалено, що є значним кроком у спрощенні адміністративних процедур. Цифрові документи в «Дії» мають таку ж юридичну силу, як і паперові, завдяки відповідним змінам у законодавстві. Станом на 2024 р. застосунком «Дія» користуються понад 20 млн громадян, що становить близько половини населення. «Дія» трансформувала державні послуги на зручний сервіс, що працює за логікою сучасних технологічних продуктів (Uber, Booking). Розглянемо основні компоненти екосистеми «Дія»: Дія.Engine – інноваційна платформа для створення державних реєстрів та автоматизації послуг. Вона дозволяє розробляти реєстри у 2-3 рази швидше та вдвічі дешевше порівняно зі звичайними методами. Прикладом є Реєстр пошкодженого майна, на основі якого працює програма «Відновлення». Понад 70 % специфікацій

платформи відповідають міжнародному стандарту GovStack. Дія.City – спеціальний правовий та податковий режим для ІТ-компаній, що стимулює розвиток технологічного сектору; Дія.Освіта – платформа для підвищення цифрової грамотності, що пропонує курси з нових цифрових професій; Дія.Бізнес – портал та мережа центрів для підтримки підприємців, що надають консультації та сервіси. Цифровізація в Україні також відіграє критичну роль у забезпеченні прозорості. Використання електронних документів та онлайн-сервісів мінімізує контакти з чиновниками, що є прямим інструментом боротьби з корупцією.

*-хмарні технології та Big Data.* Використання хмарних рішень (Cloud Computing) є не лише технологічним, але й стратегічним механізмом. У 2022 р. було прийнято рішення про переміщення критичних державних реєстрів до захищених закордонних хмарних сховищ, що забезпечило безперервність державного управління в умовах масованих ракетних обстрілів і загроз фізичного знищення дата-центрів. Збір та аналіз великих масивів даних, що генеруються державними реєстрами, дозволяє органам влади приймати рішення, засновані на доказах, а не на суб'єктивних оцінках. Наприклад, аналіз даних про потреби ВПО дозволяє точніше адресувати соціальну допомогу.

Перехід до сервісної моделі є найпомітнішим для кінцевого споживача – громадянина. Механізми надання послуг повинні втілювати принцип «Держава як сервіс». Розглянемо інструменти сервісного механізму.

*-композитні послуги та принцип «Life Events».* Ключовим механізмом є перехід від надання послуг за функціональною ознакою відомства до їхньої композиції навколо життєвої події (Life Event). Якщо раніше для реєстрації народження дитини потрібно було звертатися до РАЦСу, податкової та соціального захисту, то композитна послуга дозволяє оформити свідоцтво про народження, допомогу від держави та отримати ППН дитини однією заявою. Впровадження проекту «єМалятко» є найкращим прикладом реалізації цього механізму, що об'єднав до 10 державних послуг в один сервіс, значно скоротивши час та корупційні ризики.

*-проактивність та принцип «мовчазної згоди».* Інструмент проактивності передбачає, що держава надає послугу без звернення громадянина у момент настання події. Система, використовуючи дані з реєстрів, автоматично фіксує право громадянина на допомогу та повідомляє про це. Наприклад, автоматичне нарахування субсидій на житлово-комунальні послуги. У сферах регулювання (дозвільна система) використовується механізм, коли якщо орган влади не надав відповіді чи дозволу у встановлений термін, послуга вважається наданою або дозвіл – отриманим. Це запобігає затягуванню процедур чиновниками.

*- електронна демократія та відкриті дані (Open Data).* Ці інструменти забезпечують прозорість та залучення громадян. Впровадження електронних петицій, громадських бюджетів та електронних консультацій дозволяє громадянам впливати на прийняття рішень (наприклад, система електронних закупівель ProZorro є механізмом ЦТПУ, що забезпечує прозорість державних витрат та економію бюджетних коштів). Механізм обов'язкового оприлюднення нечутливої інформації з реєстрів у машиночитному форматі. Це дозволяє бізнесу та громадському сектору створювати власні аналітичні та комерційні сервіси на базі державних даних, що стимулює економічний розвиток та посилює антикорупційний контроль.

Навіть найдосконаліші технології не працюватимуть без трансформації внутрішніх організаційних структур та культури управління. Розглянемо інструменти організаційно-управлінського механізму.

*-реінжиніринг процесів та Lean-підходи.* Цифрова трансформація вимагає радикального реінжинірингу (перебудови) адміністративних процесів. Впровадження системи електронного документообігу та відмова від паперових архівів пришвидшує внутрішні рішення та дозволяє збирати статистику для оптимізації роботи. Застосування принципів ощадливого управління (Lean Management) для усунення всіх етапів, які не створюють цінності для кінцевого користувача (усунення зайвих підписів, узгоджень).

*- гнучке управління (Agile та Scrum).* Для створення швидких, якісних та клієнтоорієнтованих ІТ-продуктів державний сектор повинен відмовитися від

традиційних «каскадних» моделей управління проєктами. Використання гнучких підходів (Agile, Scrum) дозволяє швидко розробляти та тестувати цифрові продукти невеликими «спринтами», отримуючи зворотний зв'язок від користувачів на ранніх етапах. Це мінімізує ризик створення неефективних систем і дозволяє швидко адаптуватися до мінливого середовища.

- *розвиток цифрової компетентності та зміна культури.* Успіх цифрової трансформації публічного управління визначається людським фактором. Організаційно-управлінські інструменти включають забезпечення обов'язкового підвищення цифрової грамотності для всіх категорій державних службовців. Для цього існують онлайн-платформи для розвитку цифрових навичок. Призначення CDTO у відомствах та формування команд, які мають повноваження для проведення інновацій вимагає зміни традиційної, ієрархічної культури управління на більш горизонтальну та інноваційну, орієнтовану на швидке впровадження змін.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Стан доступності інформаційних прав

У 2020 р. 53 % громадян країни користувалися державними е-послугами, в 2021 р. таких було 78 %, а в 2022 р. – 55 %, що на 2 % вище, ніж у 2020 р. та на 23 % менше, ніж у 2021 р. Така ситуація пояснюється тим, що українці мали меншу можливість користуватися електронними послугами через умисне закриття е-платформ надання державних послуг зі сторони державних інституцій з метою страхування від несанкціонованого доступу на е-платформи. Відзначимо, що в 2022 р. 84 % користувачів оцінювали досвід отримання послуг як дуже позитивний або скоріше позитивний. В середньому використовують 2,5 різні послуги на рік. Найбільш популярною послугою є послуги, в застосунку Дія. В 2024 р. ними користується 42 % громадян (рис. 2.1). Значно меншим попитом користується послуга щодо особистого обліку транспорту (15 %), платні послуги з отримання інформації з реєстрів (13 %). Щодо послуги з питань пенсійного забезпечення, отримання паспортів та інших документів з Державної міграційної служби, то такими послугами цікавилось по 10 % громадян.



Рисунок 2.1. Найбільш популярні державні е-послуги

Джерело: Всеукраїнське опитування Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг URL: [bit.ly/e-services-usage-2024](https://bit.ly/e-services-usage-2024)

Якщо розглядати профіль користувача державних е-послуг, то це молода людина з вищою освітою, що проживає переважно у великих населених пунктах та має високий рівень достатку. Багато послуг використовуються споживачами лише один раз по причині відсутності повторного використання. Не було такої потреби в 67 % користувачів. 44 % споживачів послуг зазначають, що в них не вистачає навичок. Також 26 % користувачів не довіряють електронним послугам. 25 % користувачів не володіли інформацією, що послуга надається онлайн. При цьому 19 % не користувалися – по причині відсутності наявного пристрою, що має доступ до Інтернету. В 2023-2024 рр. у співставленні з 2021-2022 рр. спостерігається динаміка зростання чисельності тих користувачів послугами Інтернет, котрі щоденно користуються мережею понад 3 год на тиждень (рис. 2.2). водночас частка тих, хто користувався Інтернетом 2-3 год на тиждень зменшилася в 2023-2024 рр. у порівнянні з 2021-2022 рр. Якщо в 2021-2022 рр. частка тих, хто не користувався Інтернет була відносно високою – понад 10 %, то в 2023-2024 рр. вона скоротилася.

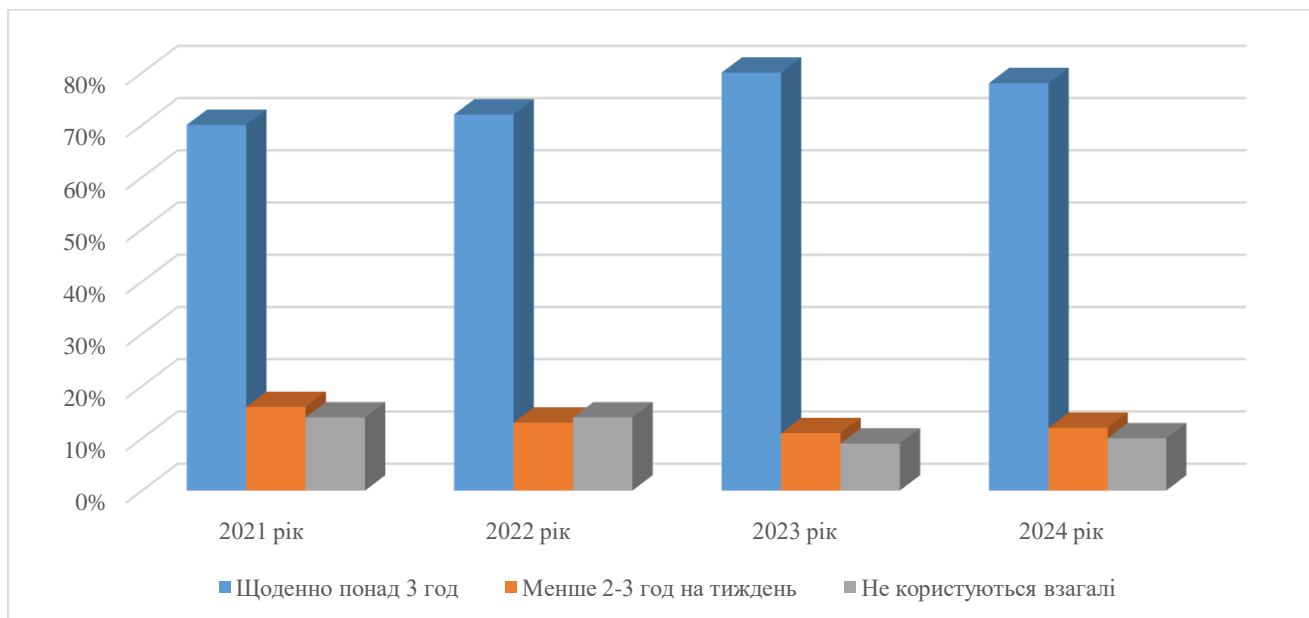


Рисунок 2.2. Динаміка користування Інтернетом

Джерело: Всеукраїнське опитування Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг URL: [bit.ly/e-services-usage-2024](https://bit.ly/e-services-usage-2024)

Відмітимо, що як серед людей молодших 30 років, так і серед людей старших 70 років спостерігається зменшення питомої ваги користувачів Інтернет в 2024 р. у співставленні з 2023 р. на 4 та 2 відсотки відповідно (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Вікова диференціація користувачів мережі Інтернет

Джерело: Всеукраїнське опитування Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг URL: [bit.ly/e-services-usage-2024](https://bit.ly/e-services-usage-2024)

Відмітимо, що високий рівень доступності мають такі сайти в сфері публічного управління: Дія.Безбар'єрність (<https://bf.diia.gov.ua>), Вінницька обласна державна адміністрація (<http://www.vin.gov.ua>), Львівська обласна державна адміністрація (<https://loda.gov.ua>), Харківська обласна державна адміністрація (<https://kharkivoda.gov.ua>), Дія.Освіта (<https://osvita.diia.gov.ua>), Національний банк України (<https://bank.gov.ua>), Електронний суд (<https://id.court.gov.ua>). Відмітимо, що за період 2023-2024 рр. покращили суттєво свою доступність сайти Міністерства енергетики України, Львівської обласної державної адміністрації та сайт Реєстру суб'єктів освітньої діяльності. Загалом рівень доступності вебсайтів інституцій публічного управління відображена на рисунку 2.4. Важливо розуміти динаміку зміни рівня доступності сайтів. Лише 3 % веб-сайтів мали високий рівень доступності в 2022 р, а 17 % – достатній та 53 % – середній. В 2024 р. кількість високодоступних веб-сайтів зросла до 7. Достатній рівень доступності сайтів у 2024 р. в співставленні з 2023 р. дещо скоротився, але в порівнянні з 2022 р. – залишився на тому ж рівні. Середній рівень доступності збільшився в 2024 р. у порівнянні з 2022 р. – на 2 сайти. В

абсолютному вимірі можемо констатувати, що більшість веб-сайтів забезпечують середній рівень доступності. Біля 27 веб-сайтів органів публічного управління мали низький рівень доступності в 2022-2023 рр, але в 2024 р. їх кількість зменшилася до 21.

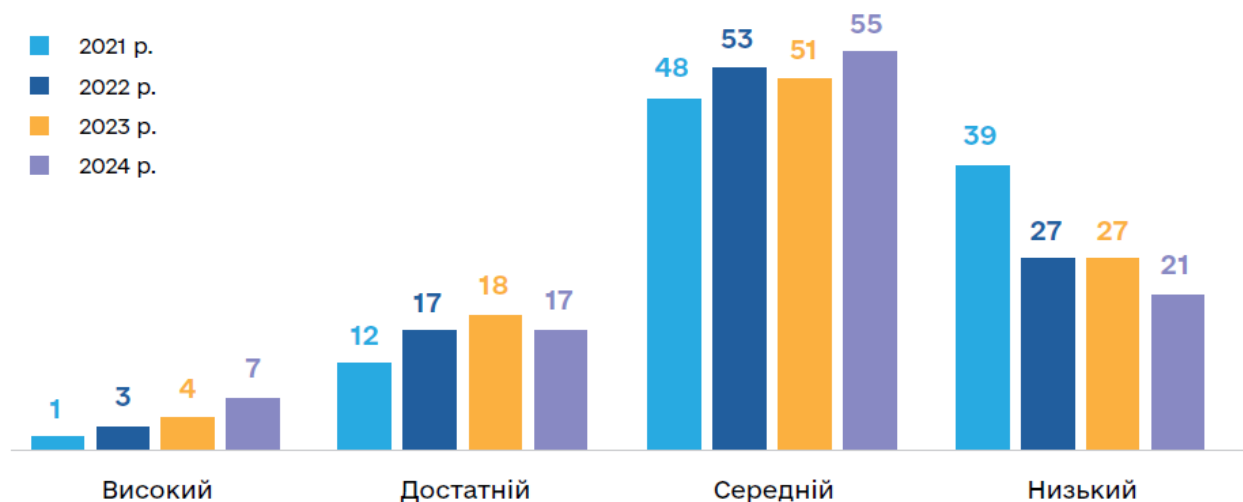


Рисунок 2.4. Динаміка доступності сайтів органів публічного управління

Джерело: [27]

Упродовж 2021-2022 рр. спостерігається позитивна динаміка доступності веб-сайтів органів публічного управління (проаналізовано 100 веб-сайтів органів виконавчої влади центрального та місцевого рівнів). Так, однаково зросли в абсолютному вимірі рівні достатньої та середньої доступності. Суттєво скоротився низький рівень доступності. Тобто спостерігається суттєве покращення електронних платформ сфери публічного управління.

Відмітимо, що досить важливо в сфері надання е-послуг забезпечити доступність платформ надання таких послуг. Складовими показниками базової доступності є: достатня контрастність тексту, наявність альтернативного тексту для всіх зображень, наявність доступного тексту для всіх гіперпосилань, наявність текстових міток для всіх кнопок, наявність текстових міток для полів форм, програмне визначення основної мови сторінки, відсутність помилок у коді сторінки, наявність механізму для швидкого переходу до основного вмісту сторінки, маркування фокусу клавіатури, підтримка керування за допомогою

клавіатури. Слід зазначити, що серед розглянутих критерії базової доступності, по критерію наявності доступного тексту для всіх посилань, критерію контрастності тексту та критерію механізму швидкого переходу до основного вмісту сторінки фіксується найменший відсоток виконання за весь період дослідження (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Динаміка досягнення складових за період 2021–2024 рр.

Складові доступності	2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Прогрес за рік (2024р./2023р.)	Прогрес за весь час (2024р./2021р.)
1. Достатня контрастність тексту	39	33	29	16	6	23
2. Наявність альтернативного тексту для всіх зображень	62	58	57	51	4	11
3. Наявність доступного тексту для всіх гіперпосилань	39	35	30	21	4	18
4. Наявність текстових міток для всіх кнопок	69	66	64	60	3	9
5. Наявність текстових міток для полів форм	85	86	85	75	-1	10
6. Програмне визначення основної мови сторінки	60	56	56	39	4	21
7. Відсутність помилок у коді сторінки	52	48	48	54	4	-2
8. Надання механізму для швидкого переходу до основного вмісту	18	19	16	13	-1	5
9. Маркування фокусу клавіатури	33	33	30	27	0	6
10. Підтримка керування за допомогою клавіатури	59	58	67	66	1	-7

Джерело: [27]

Таким чином, найбільш поширеними помилками функціонування вебсайтів органів публічного управління є:

- відсутність механізму для швидкого переходу до основного тексту, що ускладнює навігацію для незрячих користувачів та користувачів із порушенням моторики;

- низька контрастність тексту, що заважає людям із частковою втратою зору читати текст;

- відсутність видимого індикатора фокусу спричиняє те, що навігація за допомогою клавіатури є недоступною для людей із частковою втратою зору або порушеннями моторики;

- відсутність тексту для гіперпосилань призводить до того, що програми зчитування з екрану, які використовують незрячі користувачі, не можуть їх «зрозуміти»;

– наявність помилок у кодї сторінки негативно впливає на роботу допоміжних технологій.

За результатами моніторингу обласних військових адміністрацій, районних військових адміністрацій та міських рад в обласних центрах (всього 147 інституцій) було досліджено стан оприлюднення нормативно-правових актів у 2024 р. (рис. 2.5).

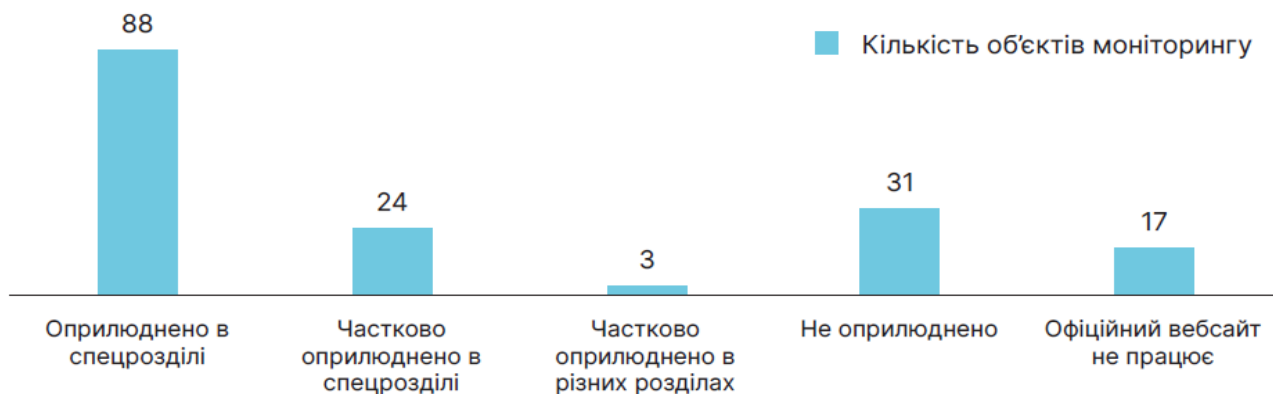


Рисунок 2.5. Моніторинг оприлюднення нормативно-правових актів

Джерело: [28]

Більшість нормативно-правових актів підлягає офіційному оприлюдненню у відповідних розділах веб-сайтів, значна їх кількість оприлюднюється частково. Якщо врахувати те, що відсутність роботи веб-сайту аналогічно тотожне не оприлюдненню інформації та взяти до уваги кількість веб-сайтів, які взагалі не оприлюднюють нормативно-правові акти, то можемо констатувати, що приблизно 42 % інформації про нормативно-правові акти інституцій публічного управління не доводять до суспільства.

Інше питання, яке потребує з'ясування, це те, як повно доводиться до громади інформація про нормативно-правові акти (рис. 2.6). У переважній більшості інформація доводиться в повній мірі, однак існують випадки, коли тексти документів оприлюднюються частково або подаються витяги. Приблизно 27 % інституцій публічного управління не оприлюднюють такої інформації. Якщо в 2022 р. Середній рівень дотримання вимог законодавства щодо оприлюднення публічної інформації на офіційних веб-сайтах розпорядників публічної

інформації склав 55 %, то в 2023 р. він скоротився до 50 %, а в 2024 р. склав 58 %, що на 3 % більше, ніж у 2022 р.

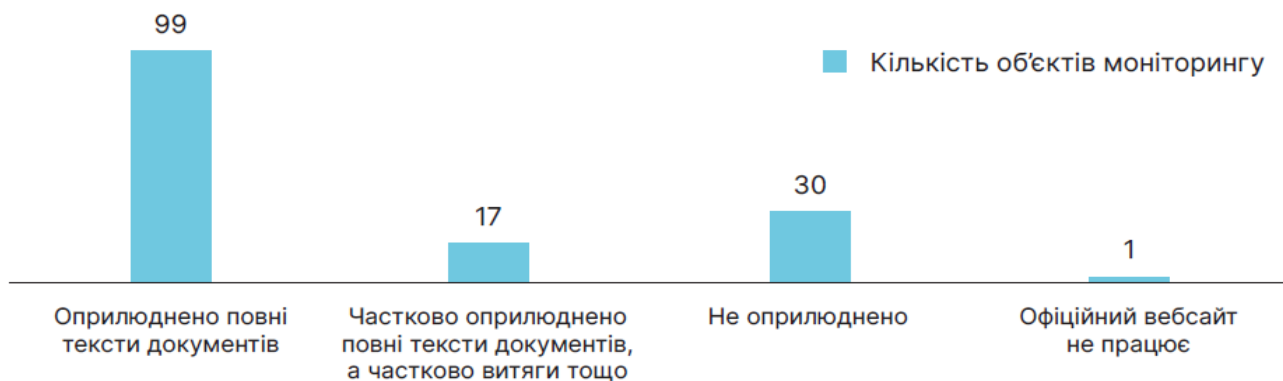


Рисунок 2.6. Повнота оприлюднення інформації про нормативно-правові акти

Джерело: [28]

Динаміка стану забезпечення прав громадян на отримання інформації шляхом звернень та інформаційних запитів в усній формі та письмовій формі відображена на рисунку 2.7. Встановлено, що найкраще працює система письмових запитів та письмових звернень, ніж усних. При цьому частка письмових звернень зростає, але має меншу вагу, ніж запити.

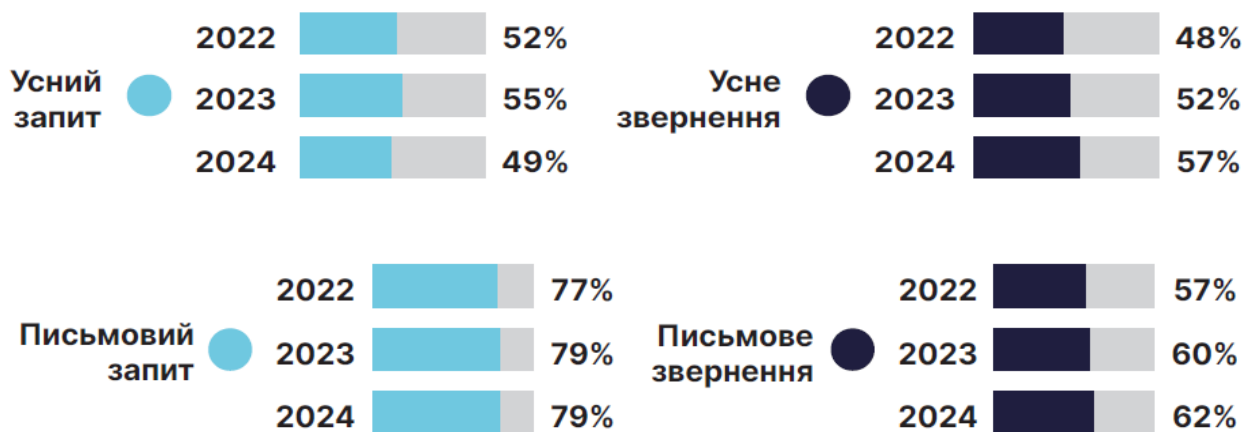


Рисунок 2.7. Стан забезпечення прав громадян на отримання інформації шляхом звернень та інформаційних запитів в усній (телефон) та письмовій формах (е-поштою)

Джерело: [28]

Відмітимо динаміку зростання усних звернень та скорочення усних запитів. Тут слід розуміти природу звернень та запитів. Так, запит є проханням надати вже існуючу, готову інформацію, тоді як звернення передбачає вчинення певних дій – пропозиції, заяви, скарги. Письмові запити впродовж 2022-2024 рр. залишаються найбільш затребуваними та фактично фіксованими за попитом задіяння. Крім цього, задоволення запиту є відображенням того, як реалізується право громадян на отримання інформації, а задоволення звернення – це про реалізацію прав громадян. Відмінність також полягає в тривалості обробки інформації. Якщо для задоволення запиту відводиться 5 робочих днів, то для звернення – 30 календарних днів.

Іншим способом комунікування суб'єктів публічного управління з громадами є безпосередні зустрічі з громадянами в процесі організування особистих прийомів (рис. 2.8).



Рисунок 2.8. Стан забезпечення інституціями публічного управління права громадян на особистий прийом

Джерело: [28]

Очні зустрічі громадян з представниками органів публічного управління набувають щорічного попиту, що простежується по динаміці таких зустрічей. Це може свідчити про більш кращу можливість донести чи отримати потрібну інформацію. Так, у 2022 р. 49 % громадян скористалися таким правом, то в 2024 р. – 61 %, що на 12 % більше.

Зазначимо, що всі питання, що стосуються регламентації надання електронних публічних послуг визначено спеціальним законодавчим актом [29]. Закон визначає електронну публічна послуга, як послугу, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами,

установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту).

Оцінка досвіду користування е-послугами різними категоріями споживачів приведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка досвіду та способу отримання електронних послуг

Оцінка досвіду	Категорії споживачів послуг				
	Люди з інвалідністю	Самі виховують дитину	ВПО	Ветерани	Люди старшого віку
Власний досвід отримання державних електронних послуг					
Досвід дуже позитивний	19,7	18,8	28,8	18,5	20,7
Радше позитивний, але дещо треба покращити	54,3	57,1	54,5	64,1	39,7
Радше негативний, треба суттєво покращити	10,9	8,9	3,9	3,5	6,8
Досвід дуже негативний	5,5	3,8	3,3	2,7	7,0
Важко сказати	9,7	11,4	9,6	11,2	25,8
Найбільш зручний та ефективний спосіб					
Онлайн	47,0	42,1	47,1	37,8	28,2
Відвідування ЦНАП	14,3	16,1	12,8	14,5	22,3
Однаково зручно та ефективно	29,6	33,8	32,4	38,0	19,3
Однаково незручно і неефективно	2,0	1,4	5,1	3,2	18,4
Важко сказати	7,2	6,5	2,7	6,4	11,8

Джерело: [30]

Найбільш позитивно відгукуються категорії ВПО. Негативний досвід переважає в людей з інвалідністю та людей похилого віку. Саме серед останніх найбільша частка тих, котрі вважають, що їх однаково незручно й неефективно користуватися як онлайн, так і офлайн послугами. Люди з інвалідністю та ВПО найбільше задоволені від користування онлайн послугами.

Відмітимо, що нині у Верховній Раді України зареєстровано законопроект «Про цифрову доступність цифрових ресурсів та електронних послуг», який встановлює функціональні вимоги щодо доступності інформаційно-комунікаційних систем та електронних документів і має на меті досягнення

цифрової безбар'єрності для всіх громадян. Він орієнтований на підтримку впровадження ДСТУ EN 301 549:2022 Вимоги щодо доступності продуктів та послуг інформаційно-комунікаційних технологій. Необхідність ухвалення закону обґрунтовується зобов'язаннями України за Угодою про асоціацію з Європейським Союзом, зокрема планом заходів, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 1106 від 25 жовтня 2017 р., а також Національною стратегією із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р.

## **2.2. Аналіз залученості громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси**

Як відзначають вітчизняні науковці, цифрова трансформація публічного управління в Україні є «складовою масштабного соціально-економічного зрушення, що змінює не лише технічні аспекти функціонування держави, а й принципи соціальної взаємодії, розподілу ресурсів, формування людського капіталу та економічної активності... З позиції сучасної економічної науки цифрова трансформація розглядається як складне й амбівалентне явище, що поєднує у собі потенціал підвищення ефективності та ризику соціально-економічного дисбалансу» [31, с. 528]. Цифровізація стала невід'ємною частиною життя українців. Так, застосунок скачали приблизно 21 млн користувачів, для яких доступні 21 документ та понад 30 сервісів. На порталі Дія зареєстровано майже 6 млн користувачів, які можуть скористатися понад 120 видами послуг. Архітектура платформи Дія дозволяє розвивати цифрову інфраструктуру, підвищувати рівень цифрової грамотності населення. Україна була першою у світі державою з офіційними електронними паспортами, четвертою в Європі вона запровадила цифрові водійські права. Під час війни в застосунку Дія запустили послуги «Документ на випадок втратили паспорта», «Підтримку й комплексну послугу «Відновлення, що дозволяє отримати оперативний доступ для замовлення

критично важливих послуг. Тому важливо вести мову про рівень конкурентоспроможності електронного урядування.

Так, у межах Європейського Союзу запроваджено низку критеріїв оцінки якості впровадження електронного урядування в країнах-членах. Усі е-послуги поділено на чотири категорії: послуги, за допомогою яких держава одержує фінансові ресурси від громадян і бізнесу (в основному це сплата податків, внески в системі соціального страхування); реєстраційні послуги; послуги, що надаються громадянам і бізнесові на основі сплачених податків і внесків; дозволи і ліцензії. Існує також чотири рівні онлайн-доступності: онлайн-доступність інформації про послугу; одностороння онлайн-взаємодія (онлайн-форми); двостороння онлайн-взаємодія (онлайн-подання форми); повний цикл одержання послуги, доступний он-лайн [32].

Міжнародний рейтинг, що оцінює рівень електронного урядування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси дістав назву E-Government Development Index. Визначення та оцінка електронного урядування здійснюється Департаментом з економічних і соціальних питань Організації Об'єднаних Націй щодва роки. Він вимірює готовність і здатність урядів використовувати інформаційні та комунікаційні технології для надання державних послуг громадянам. Іншими словами – оцінити наскільки добре уряди країн використовують цифрові технології для надання послуг громадянам, наскільки держави цифровізовані та як вони взаємодіють з громадянами через державні сайти чи застосунки.

За результатами обрахунку індексу в 2024 р., Україна посіла в світі 30 місце, маючи найгірший рейтинг у 2014 р. – 87 місце та 2018 р. – 82 місце (рис. 2.9). Такому приросту сприяв ріст усіх критеріїв: політика відкритих даних; функціонування порталу відкритих даних; вплив відкритих даних; якість відкритих даних. Зазначимо, що станом на 2024 р. найбільш цифровізованими були публічні послуги в Данії, де значення індексу склало 0,9847 при українському показнику – 0,8841. Індекс електронної участі є додатковим індексом щодо оцінювання розвитку електронного урядування (рис. 2.10). Він

складається з трьох основних компонентів: електронної інформації, електронних консультацій та електронного прийняття рішень. Електронна інформація відображає забезпечення участі шляхом надання громадянам публічної інформації та доступу до інформації без запиту або за запитом. Електронні консультації відображають залучення громадян до обговорення та розробки державної політики та послуг. Електронне прийняття рішень відображає надання громадянам повноважень шляхом спільного розроблення варіантів політики та спільного створення компонентів послуг і способів їх надання.

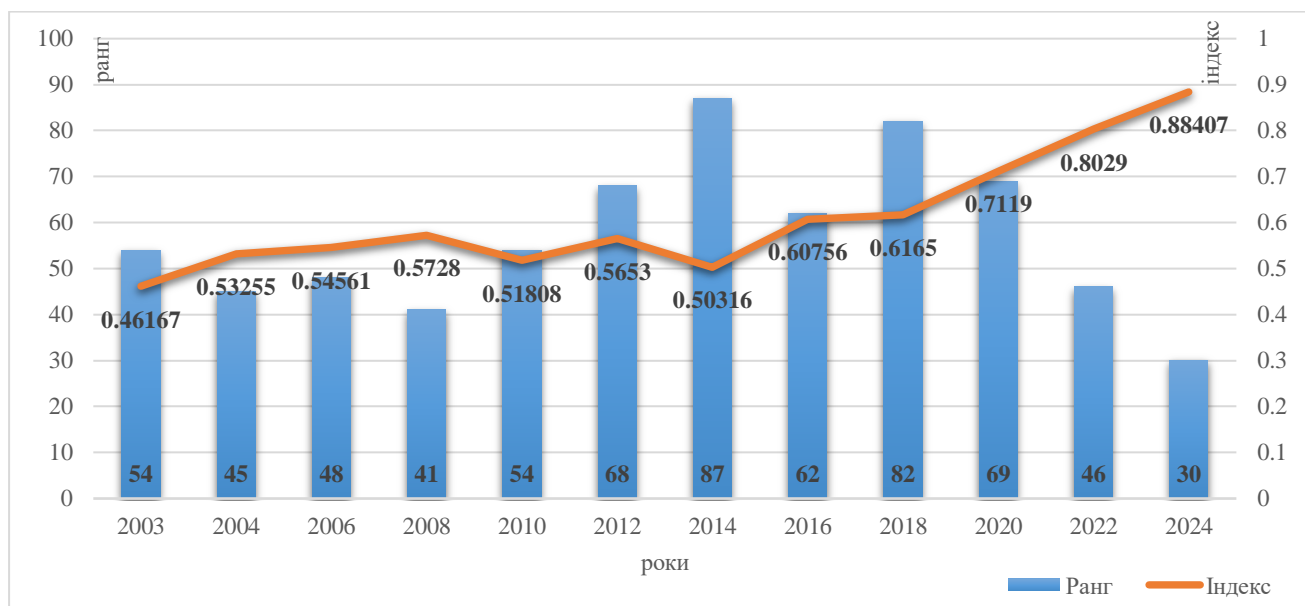


Рисунок 2.9. Динаміка індексу розвитку електронного урядування

Джерело: складено за: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>

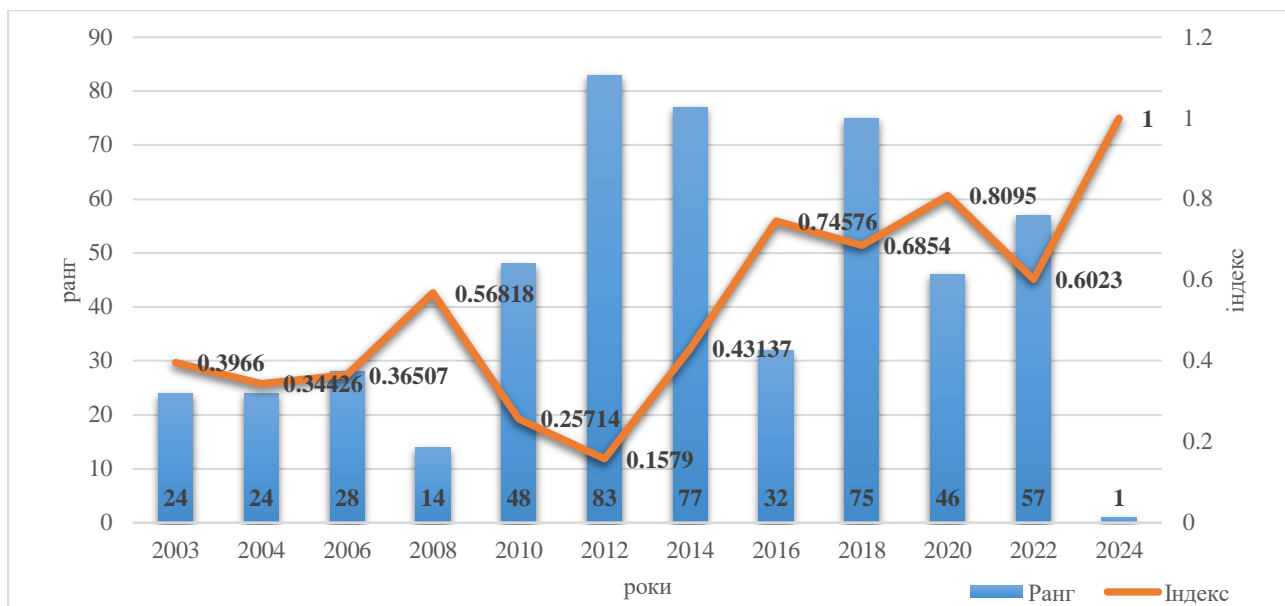


Рисунок 2.10. Динаміка індексу електронної участі

Джерело: складено за: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>

Найгірше значення індексу е-залученості України мало місце в 2012, 2014, 2018 та 2022 роках. У 2024 р. країна за цим показником стала першою в світі. Значення розглядуваного індексу в розрізі періоду дослідження характеризується значними коливаннями. Проте, можна виділити декілька періодів, які сприяли тому, що нині за цим показником Україна є кращою в світі. А саме: 2006-2008 рр., 2012-2016 рр., 2018-2020 рр., 2022-2024 рр. Для кожного періоду було характерно досягнення певного приросту якості цих послуг їх закріплення й розвитку на цій основі нової хвилі піднесення. Динаміка індексу розвитку електронного урядування має більш пологий графік зростання. Особливо стійкий ріст стартував з 2018 р.

### 2.3. Цифровізація місцевого самоврядування

Цифровізація місцевого самоврядування є досить актуальним питанням, оскільки члени суспільства все більше застосовують цифрові технології в усіх доступних сферах життя. Як відмічають окремі дослідники тематики цифровізації місцевого самоврядування, розвиток цифровізації може гальмуватися із-за

низького рівня цифрової грамотності та нестабільного Інтернет-покриття мережі [33]. Тому важливо приділяти увагу цифровізації й на рівні органів місцевого самоврядування. Цьому сприяє введення штатної одиниці в територіальних громадах, яка опікуватиметься питаннями цифрового розвитку, цифрової трансформації – керівника офісу цифрової трансформації (CDTO – Chief Digital Transformation Officer). Таку посаду може обіймати особа з додатковим виконанням функціональних обов’язків із цифрової трансформації, введена абсолютно нова штатна одиниця чи новопризначений радник або депутат ради.

В Україні здійснюється метрикування індексу цифрової трансформації регіонів. Дані для його розрахунку збираються безпосередньо через платформу Дія.Цифрова громада. Вимірюються наступні компоненти: інституційна спроможність (CDTO), розвиток інтернету, ЦНАП, режим «без паперів», цифрова освіта, візитівка області, базові послуги, галузева цифровізація та індивідуальні проекти CDTO. Максимальне значення індексу цифрової трансформації регіонів становить 100 балів. Індекс цифрової трансформації дає змогу ідентифікувати те, де є прогрес, а де потрібно посилити підтримку чи ухвалити конкретні рішення. За результатами третього кварталу 2025 р. найвищий рівень індексу цифрової трансформації спостерігається у Львівській, Полтавській, Дніпропетровській, Харківській, Тернопільській та Волинській областях (рис. 2.11).

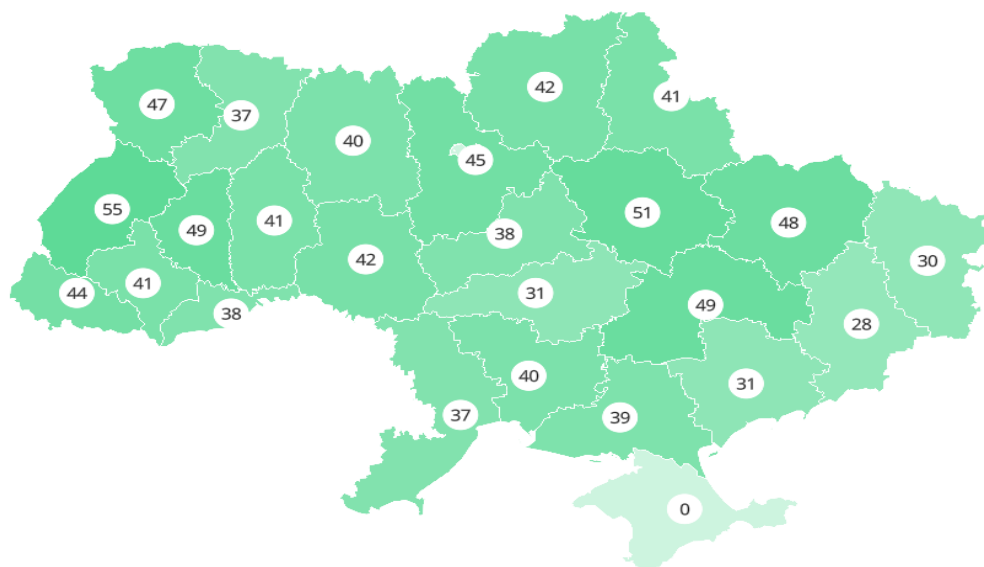


Рисунок 2.11. Індекс цифрової трансформації регіонів України

Джерело: <https://hromada.gov.ua/>

Розглянемо базові індикатори індексу цифрової трансформації регіонів, які є провідними за рівнем цифрової трансформації (рис. 2.12). Найкращий рівень розвитку цифрової економіки спостерігається в Тернопільській області – 14 балів, що характеризує розвиток цифрової економіки навіть у провідних регіонах, як низький. За рівнем розвитку цифрових навичок лідирує Полтавська та Тернопільська області – 93 бали. Цифрова інфраструктура має найкращий розвиток у Дніпропетровській області – 68 балів. У цьому ж регіоні спостерігається найкраща ситуація з цифровізацією публічних послуг – 71 бал. На Дніпропетровщині найкраще розвинена цифровізація територіальних громад.

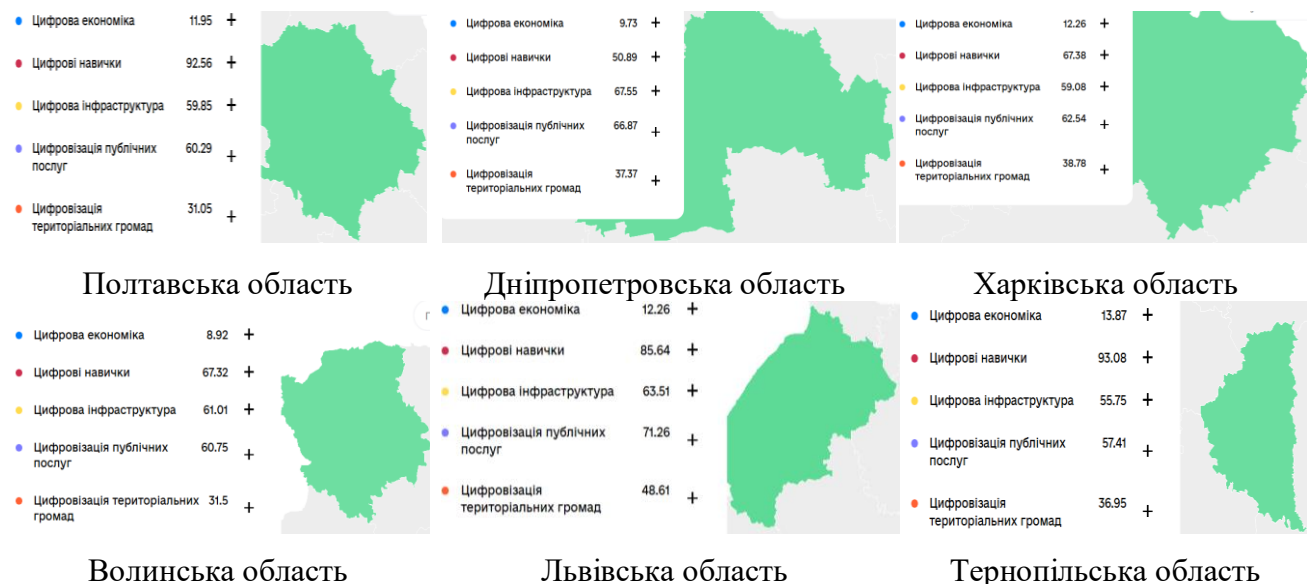


Рисунок 2.12. Характеристика структури індексу цифрової трансформації регіонів-лідерів

Джерело: <https://hromada.gov.ua/>

Загалом, високі значення субіндексу спостерігаються по цифровим навикам, цифровій інфраструктурі та цифровізації публічних послуг. Цифровізація публічних послуг у розрізі регіонів відображено на рисунку 2.13.

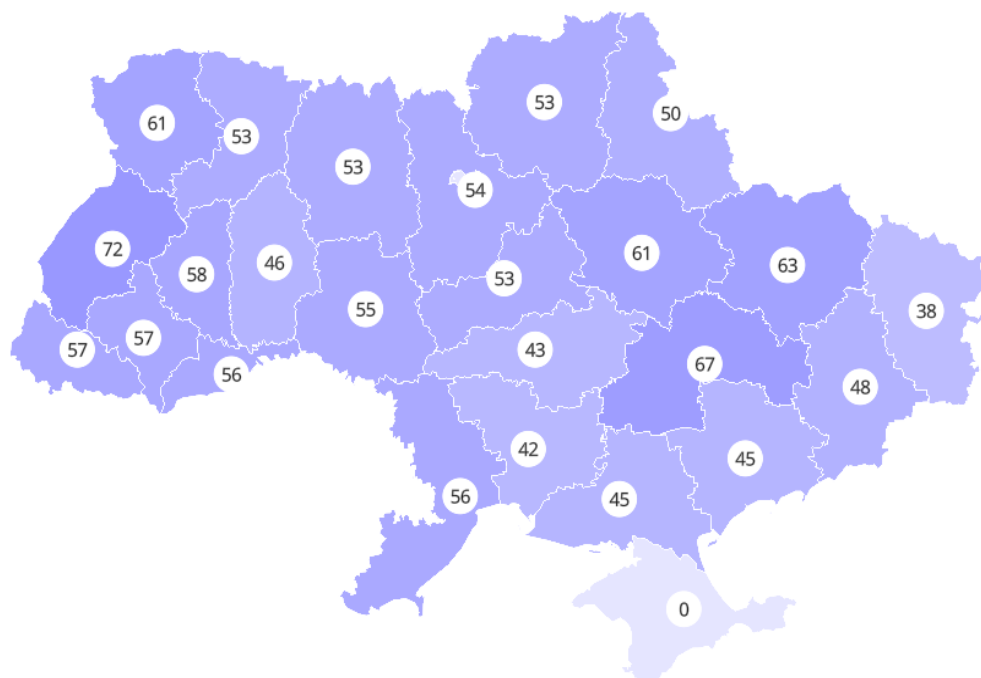


Рисунок 2.13. Індекс цифрової трансформації регіонів України

Джерело: <https://hromada.gov.ua/>

Відмітимо, що серед західних регіонів країни найвищі значення індексу мають місце в Львівській та Волинській областях. При цьому Львівщина лідирує в Україні за цим показником. Розглянемо структуру складових індексу цифровізації публічних послуг у Волинській та Львівській областях (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Цифровізація публічних послуг у Львівській та Волинській областях

Структурні компоненти індексу	Волинська область	Львівська область
Цифровізація публічних послуг	60,75	71,26
Інституційна спроможність	60	68,45
Житлово-комунальне господарство	100	100
Цифровізація культури та туризму	82,76	70,48
Цифровізація освіти	55	39,04
Цифровізація охорони довкілля та екології	0,71	5,49
Цифровізація охорони здоров'я	100	80,21
Цифровізація соціального захисту населення	25	27,18
Цифровізація спорту	86,66	100
Цифровізація транспортної інфраструктури	25	100
Публічні послуги та електронні сервіси	52,33	67,53
Paperless	58,04	93,72
Електронна демократія	92,75	88,1
Веб-доступність	60	100
Відкриті дані	97,22	100

Джерело: <https://hromada.gov.ua/>

Львівщина є лідером у сфері оцифрування публічних послуг у ЖКГ, спорті, транспортній інфраструктурі, краща за веб-доступністю та відкритістю даних. Волинь має найкращі показники в оцифруванні ЖКГ та сфери охорони здоров'я. Відмітимо, що в обох регіонах проблемним є питання цифровізації охорони довкілля та екології. Низькою є й цифровізація сфери соціального захисту населення.

Розглянемо індекс цифровізації публічних послуг у територіальних громадах Волинської області (рис. 2.14). Найбільше просунулися в цифровізації територіальні громади Луцька, Володимира та Горохова. Розглянемо структуру індексу цифровізації публічних послуг у зазначених громадах (табл. 2.4). У Луцькій громаді найкраща відкритість даних та цифровізації соціального захисту населення.

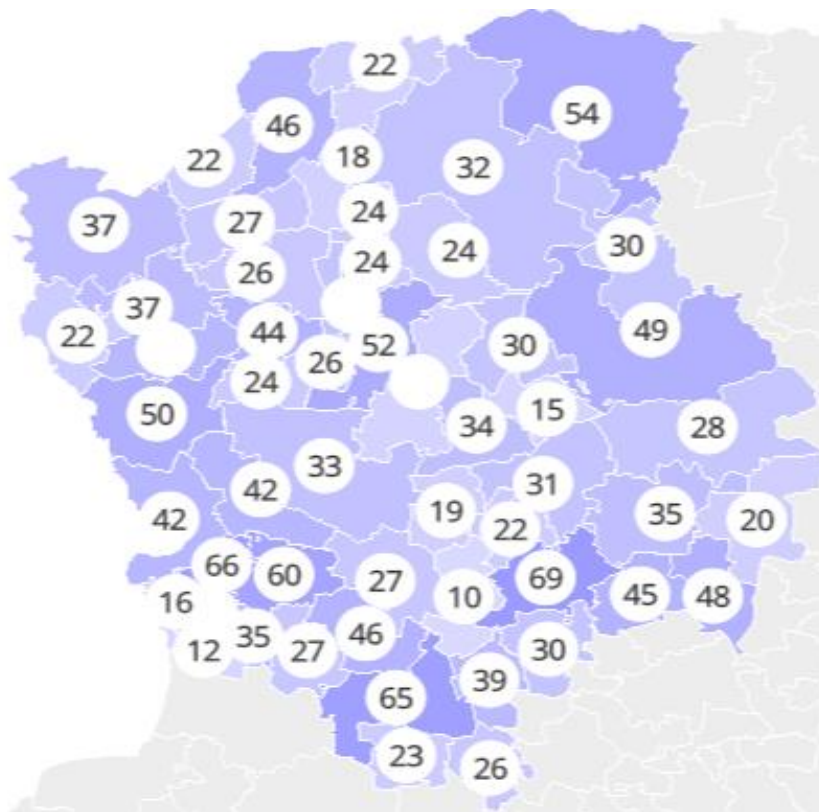


Рисунок 2.14. Індекс цифровізації публічних послуг у громадах Волині

Джерело: <https://hromada.gov.ua/>

Таблиця 2.4 – Структура індексу цифровізації публічних послуг у громадах-лідерах Волинської області

Показники	Луцька громада	Володимирська громада	Горохівська громада
Цифровізація публічних послуг	68,6	65,06	64,96
Інституційна спроможність	60	40	99,99
Житлово-комунальне господарство	34,55	35	55
Цифровізація культури та туризму	75,54	49,25	77,83
Цифровізація освіти	52,89	53,75	48
Цифровізація охорони довкілля та екології	52	30,28	35,31
Цифровізація охорони здоров'я	76	86,67	30
Цифровізація соціального захисту населення	97,93	82,22	80
Цифровізація спорту	25,37	64	2,37
Цифровізація транспортної інфраструктури	85,8	100	100
Публічні послуги та електронні сервіси	73,81	68,79	64,11
Paperless	82,07	67,33	56,74
Електронна демократія	75	96,56	100
Веб-доступність	40	60	100
Відкриті дані	97,95	59,18	20

Джерело: <https://hromada.gov.ua/>

Володимирська громада розвинена за рівнем цифровізації транспортної інфраструктури, а Горохівська лідирує за веб-доступністю, електронною демократією, цифровізацією транспортної інфраструктури, інституційної спроможності.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 3.1. Блокчейн-технології в цифровізації місцевого самоврядування

Як відмічають окремі дослідники, блокчейн технології виступають перспективним напрямком цифрової трансформації. Вони забезпечують високу безпеку, прозорість та автоматизацію процесів [34]. З позицій теорії публічного управління блокчейн-технологія корелює з ключовими принципами належного врядування (good governance), зокрема прозорості, підзвітності, участі громадян і верховенства права. Її децентралізована архітектура формує альтернативну модель управління публічними даними, у якій довіра забезпечується не інституційною ієрархією, а криптографічними механізмами верифікації.

У контексті місцевого самоврядування блокчейн набуває особливої значимості, оскільки саме на локальному рівні зосереджені управлінські процеси з підвищеними корупційними ризиками (земельні відносини, бюджет громади, комунальна власність). Застосування блокчейну дозволяє трансформувати традиційну модель адміністративного контролю у модель технологічно забезпеченої підзвітності, що відповідає сучасним концепціям цифрової держави та управління, заснованого на даних (data-driven governance).

Теорія інституційної економіки розглядає чітко зафіксовані права власності як ключову умову економічного розвитку та зниження трансакційних витрат. Блокчейн забезпечує незмінність та простежуваність записів, що мінімізує можливості опортуністичної поведінки суб'єктів управління. На наш погляд слід здійснити наступні практичні кроки:

- запровадити пілотний блокчейн-реєстр комунального майна громади;
- використовувати блокчейн як додатковий рівень верифікації до державних реєстрів;

– інтегрувати блокчейн-записи з геоінформаційними системами (GIS).

Згідно з теорією публічних фінансів, прозорість бюджетних процесів прямо впливає на ефективність використання ресурсів та рівень громадської довіри. Блокчейн дозволяє реалізувати концепцію «відкритого бюджету в реальному часі», що суттєво підвищує якість фінансового управління. У цій сфері слід здійснити наступні практичні заходи:

- створити блокчейн-модуль для фіксації виконання бюджету громади;
- забезпечити публічний доступ до агрегованих даних про витрати;
- використовувати аналітичні інструменти для виявлення фінансових аномалій.

У межах концепції деліберативної демократії довіра до процедур є визначальним чинником легітимності управлінських рішень. Блокчейн забезпечує процедурну справедливість, оскільки виключає можливість маніпуляцій із результатами волевиявлення.

Практичні рекомендації щодо застосування блокчейн у цій сфері є:

- використовувати блокчейн для бюджету участі та консультативних опитувань;
- забезпечити криптографічну анонімність голосування;
- поєднати блокчейн-голосування з системами електронної ідентифікації.

З позицій теорії нового публічного менеджменту автоматизація стандартних процедур зменшує транзакційні витрати та усуває надмірну дискрецію посадових осіб. Смарт-контракти дозволяють перейти від «дозвільної» до алгоритмічної моделі адміністрування.

Практичні рекомендації в цьому питанні включають:

- застосовувати смарт-контракти для оренди комунального майна;
- автоматизувати виплати соціальної допомоги на місцевому рівні;
- забезпечити правове закріплення результатів виконання смарт-контрактів.

Антикорупційна теорія вказує, що прозорість процедур є ефективнішим інструментом, ніж постфактум контроль. Блокчейн дозволяє забезпечити повну простежуваність закупівельного процесу та виконання контрактів.

Для реалізації блокчейн-технологій у сфері публічних закупівель слід:

- інтегрувати блокчейн-механізми з існуючими системами закупівель;
- фіксувати ключові етапи виконання договорів у блокчейні;
- використовувати дані для підвищення управлінської ефективності.

Для успішного впровадження блокчейн-технології в місцевому самоврядуванні доцільно: розробити локальні нормативні акти щодо цифрових інновацій; створити міжмуніципальні пілотні проєкти; інвестувати у розвиток цифрових компетентностей службовців; забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних.

Таким чином, блокчейн-технологія є інструментом інституційної модернізації місцевого самоврядування, здатним забезпечити системні зміни в управлінських процесах. Її впровадження повинно здійснюватися поетапно, з урахуванням правових, організаційних і кадрових передумов, що дозволить перетворити цифрові інновації на реальний чинник підвищення ефективності публічного управління.

### **3.2. Покращення цифровізації окремих публічних послуг у громадах**

Проведені дослідження показали, що для Луцької територіальної громади в сфері публічних послуг проблемним моментом є веб-доступність та цифровізація спорту. Тому з метою підвищення якості управління, забезпечення однакового доступу мешканців до інформації та електронних послуг, а також впровадження принципів інклюзивності в діяльність органів місцевого самоврядування, у Програмі соціально-економічного розвитку територіальної громади Луцька слід передбачити реалізацію комплексу заходів з веб-доступності.

Насамперед йдеться про необхідність сповідування системного підходу до веб-доступності. Суть цього заходу полягає в розробці та впровадженні єдиних вимог до веб-доступності електронних ресурсів територіальної громади. Системний підхід дозволить уніфікувати цифрові сервіси громади, забезпечити їх

відповідність сучасним вимогам та підвищити ефективність комунікації між органами місцевого самоврядування і населенням.

Наступним кроком повинна стати модернізація офіційних електронних ресурсів громади Луцька. Це вимагає оновлення та адаптацію веб-ресурсів громади з урахуванням потреб осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інших соціальних груп. Доступні електронні ресурси сприяють прозорості діяльності місцевої влади, зменшують інформаційні бар'єри та підвищують рівень довіри громадян.

Слідуючим кроком є розширення доступу до електронних адміністративних послуг. Суть заходу полягає в спрощенні процедур подання електронних звернень, заяв і запитів через офіційні онлайн-канали громади. Розвиток доступних електронних послуг скорочує часові та фінансові витрати мешканців, підвищує зручність отримання послуг і сприяє розвитку цифрової економіки громади.

Слідуючим кроком має стати забезпечення інклюзивного інформування населення. Для цього слід використовувати зрозумілі форми подання інформації, альтернативні формати повідомлень та структурованого контенту. Інклюзивне інформування забезпечує рівні можливості участі мешканців у соціально-економічному житті громади та сприяє активізації громадської ініціативи.

Підвищення цифрової компетентності працівників та мешканців громади також відіграють важливе значення. Проведення навчальних заходів з питань веб-доступності та користування електронними сервісами підвищить рівень цифрової грамотності. Це є передумовою ефективного використання інструментів електронного врядування та сталого розвитку територіальної громади.

Запровадження механізмів зворотного зв'язку та регулярного аналізу доступності цифрових ресурсів є запорукою належного моніторингу та оцінювання ефективності заходів. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблемні питання, коригувати заходи та забезпечувати відповідність цифрового середовища громади реальним потребам населення.

У Луцькій територіальній громаді функціонує розгалужена мережа спортивних закладів і секцій, проте інформація про їхню діяльність є розпорошеною. Створення цифрової екосистеми дозволить:

- усунути інформаційні бар'єри між мешканцями та спортивними установами;
- підвищити доступність спорту для дітей, молоді та дорослого населення;
- оптимізувати управлінські рішення у сфері розвитку спорту;
- сформувати єдиний цифровий бренд спорту громади.

Очікувані результати від цих заходів наступні:

- зростання рівня залученості мешканців до занять спортом;
- спрощення доступу до спортивних послуг;
- підвищення прозорості та керованості спортивної галузі;
- покращення комунікації між усіма учасниками спортивного процесу.

Насамперед слід запровадити електронний реєстр спортсменів Луцької територіальної громади з фіксацією їх спортивного профілю, участі у змаганнях, досягнень, розрядів і результатів виступів на різних рівнях. Реєстр формуватиметься на основі даних, що надаються спортивними школами, клубами та тренерами, з дотриманням вимог щодо захисту персональних даних. Створення системного інструменту обліку та аналізу спортивного потенціалу громади для підтримки талановитих спортсменів і стратегічного розвитку спорту сприяє плануванню підтримки, аналізуванню результативності і формуванню спортивної політики громади. Цифровий реєстр дозволить: вести прозорий облік спортивних досягнень; виявляти перспективних спортсменів на ранніх етапах; обґрунтовувати рішення щодо фінансування та заохочення; формувати статистичну базу для стратегічних документів. Передбачається від реалізації програмних заходів у сфері цифровізації спорту Луцької громади отримати такі результати: підвищення ефективності підтримки обдарованих спортсменів; систематизація даних про спортивні досягнення громади; формування позитивного іміджу Луцької громади як спортивного центру; створення аналітичної основи для розвитку пріоритетних видів спорту.

Для Володимирської громади проблемні питання криються в площині цифровізації процесів навколо функціонування сфери житлово-комунального господарства. З метою підвищення ефективності функціонування житлово-комунального господарства, покращення якості надання послуг населенню та впровадження сучасних інструментів управління у Володимирській територіальній громаді передбачається реалізація комплексу заходів з поглиблення цифровізації сфери ЖКГ. Запровадження єдиного електронного ресурсу для взаємодії мешканців з комунальними підприємствами громади (водопостачання, теплопостачання, благоустрій, поводження з відходами) є запорукою реалізації єдиного централізованого доступу до інформації про послуги, тарифи, графіки робіт і контактні дані, що підвищить прозорість діяльності комунальних служб та зручність для мешканців міста і населених пунктів громади.

Важливим кроком є впровадження електронного подання звернень та заяв у сфері ЖКГ. Надання можливості мешканцям Володимирської громади подавати електронні заявки щодо аварій, несправностей, благоустрою територій та інших питань житлово-комунального характеру дозволить скоротити час реагування, автоматизувати облік заяв і забезпечити контроль за виконанням робіт.

Важливе місце слід відвести цифровізації обліку житлового фонду та комунальної інфраструктури. Створення електронних реєстрів багатоквартирних будинків, об'єктів комунальної власності, інженерних мереж та елементів міської інфраструктури дозволить ефективніше планувати ремонти, модернізацію мереж та розподіл бюджетних ресурсів, зменшуючи ризики аварійних ситуацій.

Важливо запровадити дистанційний облік споживання комунальних ресурсів. Поетапне впровадження систем автоматизованого зчитування показників лічильників води, тепла та електроенергії в житловому фонді громади забезпечить точність нарахувань, зменшить кількість конфліктних ситуацій та сприятиме раціональному використанню енергоресурсів.

Розвиток онлайн-сервісів оплати житлово-комунальних послуг розширить можливості безготівкової та онлайн-оплати комунальних послуг через офіційні цифрові канали Володимирської громади. Онлайн-оплата підвищує зручність для мешканців, покращує платіжну дисципліну та зменшує адміністративні витрати комунальних підприємств.

Запровадження цифрового контролю якості житлово-комунальних послуг важливе й можливе через створення електронних інструментів оцінки якості послуг (відгуки, рейтинги, опитування мешканців). Цифровий контроль якості сприяє підвищенню відповідальності комунальних служб і дозволяє оперативно реагувати на проблемні питання.

Впровадження геоінформаційних систем у сфері ЖКГ громади для управління інженерними мережами, вуличним освітленням, зеленими зонами та об'єктами благоустрою дозволить оптимізувати планування робіт, підвищити ефективність управлінських рішень і зменшити витрати на утримання інфраструктури.

Зрештою, важливу роль відіграє питання підвищення цифрової компетентності працівників комунальних підприємств. Воно передбачає організацію навчань для працівників комунальних підприємств Володимирської громади з використання цифрових систем та електронних сервісів. Підготовлений персонал є ключовою умовою ефективного впровадження цифрових рішень та їх сталого функціонування.

На фоні всіх цих, вище перелічених заходів, важлива інформаційна підтримка мешканців щодо цифрових сервісів ЖКГ. Така підтримка може реалізуватися через проведення роз'яснювальних кампаній щодо користування електронними сервісами у сфері житлово-комунального господарства. Поінформованість мешканців сприяє активному використанню цифрових інструментів і підвищує рівень взаємодії між громадою та надавачами послуг.

Реалізація заходів з поглиблення цифровізації житлово-комунального господарства у Володимирській територіальній громаді сприятиме підвищенню якості та доступності послуг, оптимізації управління комунальною

інфраструктурою та формуванню сучасної, орієнтованої на мешканців системи ЖКГ.

Для Горохівської територіальної громади проблемними моментами в сфері цифровізації публічних послуг є відкриті дані та цифровізація сфери охорони здоров'я, а також спорту. Підвищення доступності та якості медичних послуг, удосконалення управління закладами охорони здоров'я та впровадження сучасних цифрових рішень у Горохівській територіальній громаді передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на розвиток електронної медицини та цифрової інфраструктури охорони здоров'я.

Розвиток електронної медичної інфраструктури закладів охорони здоров'я має передбачати оснащення закладів первинної та спеціалізованої медичної допомоги сучасним комп'ютерним обладнанням, мережевими рішеннями та стабільним доступом до інтернету. Адже належна технічна база є основою для повноцінного функціонування електронних медичних сервісів і забезпечення безперебійної роботи медичних працівників. Насамперед йдеться про підвищення оперативності обслуговування пацієнтів та злагоджену роботу сімейних лікарів.

На часі стоїть питання повноцінного впровадження електронної медичної системи. Її суть полягає в тому, щоб забезпечити роботу закладів охорони здоров'я громади в єдиній електронній системі охорони здоров'я (електронні медичні картки, е-рецепти, електронні направлення). Електронні медичні дані підвищують якість лікування, зменшують паперовий документообіг і забезпечують безперервність медичної допомоги. Єдина електронна історія хвороби забезпечує наступність лікування та зменшує ризик втрати медичної інформації. Розвиток сервісів онлайн-запису на прийом до лікарів закладу охорони здоров'я Горохівської громади спрощує доступ до медичних послуг, скорочує черги та дозволяє раціонально планувати робочий час медичних працівників та пацієнтів. Онлайн-запис дозволяє оптимізувати графіки прийому, зменшити черги та підвищити зручність отримання медичних послуг для мешканців громади.

Актуальним є розвиток телемедичних послуг. Запровадження телемедичних консультацій для мешканців громади, зокрема для жителів віддалених населених пунктів забезпечує доступ до медичної допомоги без необхідності фізичної присутності, що особливо важливо для людей похилого віку та осіб з обмеженою мобільністю. Телемедицина дозволяє залучати вузькопрофільних спеціалістів без необхідності виїзду пацієнтів.

Важливу роль відіграє цифровізація системи управління медичним закладом. Використання електронних систем для управління кадрами, фінансами та матеріально-технічними ресурсами закладів охорони здоров'я громади – це все ті управлінські інструменти, які підвищують ефективність роботи медичного закладу і забезпечують прозорість використання бюджетних коштів.

Наступним кроком є розвиток практики ведення електронного обліку медикаментів та медичних виробів у закладах охорони здоров'я. Електронний облік дозволяє уникнути дефіциту або надлишку медикаментів і забезпечує контроль за їх використанням. Такий облік дозволяє раціонально планувати закупівлі.

Підвищення цифровізації публічних послуг в сфері охорони здоров'я цієї громади неможливе без підвищення цифрової компетентності медичних працівників. Потребує організування система навчань для медичного персоналу щодо користування електронними системами та цифровими медичними сервісами. Підготовлений персонал є ключовою умовою ефективного впровадження цифрових рішень у сфері охорони здоров'я. Навчений персонал забезпечує якісне використання цифрових інструментів і зменшує кількість технічних помилок у роботі.

На фоні імплементації всіх цих вище перелічених заходів, важливу роль відіграє інформування населення про цифрові медичні сервіси. Це може відбуватися через проведення інформаційних кампаній щодо користування електронними медичними послугами та наочне демонстрування можливостей електронної медицини. Поінформовані пацієнти активніше користуються електронними сервісами, що знижує навантаження на реєстратури та медичний

персонал. На фоні активного використання мешканцями громади цифрових сервісів, підвищується рівень довіри до медичної системи.

Враховуючи те, що цифровізація стосується медичної сфери, де важливим є збереження таємниці історій перебігу захворювань пацієнтів, вона потребує організування належного захисту персональних медичних даних. Тому тут важливо проводити заходи із кібербезпеки та захисту персональних медичних даних пацієнтів. Забезпечення конфіденційності та безпеки даних є необхідною умовою функціонування електронної медицини та довіри населення.

Таким чином, реалізація заходів з підвищення цифровізації охорони здоров'я в Горохівській територіальній громаді забезпечить покращення доступності медичних послуг, в певній мірі сприятиме підвищенню якості лікування, оптимізації управління медичними закладами та формуванню сучасної, орієнтованої на потреби мешканців системи охорони здоров'я.

На сьогодні у Горохівській громаді активності у спорті переважно організовуються традиційними методами (турніри, змагання, фізичні заходи). Горохівська громада регулярно проводить спортивні заходи, турніри та святкування. Наприклад, популярним є свято фізичної культури і спорту з активностями для молоді та ветеранів, нагородами тренерів і спортсменів, змаганнями з футболу та волейболу. На території громади проходив традиційний відкритий обласний турнір з боксу «Кубок Горохівщини-2025», постійно, впродовж 15 років, відбувається фестиваль «Повір у себе» серед осіб з інвалідністю. Громада постійно представлена та залучена до регіональних спортивних ініціатив зовні. Команди та спортсмени Горохівщини беруть участь у обласних і міжнародних змаганнях. Однак, цифрові можливості слабо впроваджені саме у спортивній сфері. Тому розглянемо потенційні напрямки оцифрування спорту громади. Їх є декілька:

*– портали та сервіси запису на заняття та тренування.* Запровадження онлайн-реєстрації на спортивні секції, тренування, турніри (через сайт громади чи мобільний додаток). Впровадження можливості онлайн оплати за спортивні сервіси в громаді;

-дані про спортивну інфраструктуру та використання. Е-карти спортивних споруд (GPS-локації, режими роботи, доступність). Статистичні таблиці про залучення громадян до занять спортом (кількість відвідувачів, тренерські рейтинги, участь у заходах);

- комунікація та оповіщення. SMS/Push-сповіщення про події, зміни в розкладі, сповіщення про аварійні ситуації на спортивних локаціях;

-освітні цифрові ресурси. Відеоуроки, онлайн-тренування, спортивні челенджі для дітей і дорослих;

-аналітика та моніторинг здоров'я. Використання цифрових платформ для відстеження активності (наприклад, інтеграція даних зі спортивних додатків).

Адміністративний центр громади – м. Горохів, раніше називали гандбольною столицею України. Це досить сильний елемент ідентичності громади, який варто зафіксувати, осмислити й оцифрувати. Пропонуємо концепцію цифрового збереження цієї спадщини.

У другій половині ХХ століття м. Горохів став одним із ключових центрів розвитку гандболу в Україні. Гандбол був провідним видом спорту міста, з системною підготовкою спортсменів у школах і ДЮСШ. У місті діяли сильні чоловічі та жіночі команди, які були представлені місцевими вихованцями і представляли місто на республіканському, всесоюзному рівнях, виборюючи регулярно призові місця. В місті сформувався осередок потужної тренерської школи. Місцеві вихованці стали виступати за клуби вищих ліг, входили до збірних команд різних рівнів. Таким чином, саме слово «Горохів» асоціювалося з гандболом у спортивному середовищі України. Зазначимо, що в невеликих за розміром громадах такої концентрації гандбольного життя майже не було. Тому означення «гандбольна столиця» не є перебільшенням, а радше неформальним спортивним титулом.

Попри таку унікальність немає єдиного цифрового архіву гандбольної історії Горохова, спогади зберігаються фрагментарно (у ветеранів, сімейних архівах); молодь майже не знає, що їхнє місто має такий статус. Це, по суті, типова ситуація, коли велика локальна історія ризикує бути втраченою. Тому оцифрування

гандбольної спадщини Горохова – як інструменту збереження історії, розвитку спорту та формування цифрової ідентичності громади видається актуальним.

Концепція оцифрування гандбольної спадщини Горохова повинна містити наступні важливі напрямки та заходи:

1. Цифровий проєкт «Горохів – гандбольна столиця України», як окремий брендований цифровий продукт громади.

Формат: спецрозділ на сайті громади або окремий мікросайт чи цифровий музей.

Зміст: історія розвитку гандболу в Горохові (1960–2000-ті); легендарні команди, сезони, турніри; тренери, спортсмени, судді; фото, скани протоколів, вирізки з газет; усні історії (інтерв'ю)

2. Інтерактивна «Гандбольна мапа Горохова», що відображає:

- спортивні зали та майданчики;
- школи й ДЮСШ;
- місця проведення знакових матчів;
- точки пам'яті (тренери, команди).

QR-коди на будівлях → перехід до цифрового архіву

3. Цифрові усні історії.

«Гандбол, який нас об'єднав»: відео- або аудіоінтерв'ю: тренерів, ветеранів спорту, колишніх гравців, короткі серії по 5-10 хв. Це найцінніший контент – живе знання, яке не відновити після втрати носіїв.

4. Онлайн-зал слави гандболу Горохова.

Цифрові профілі:

- «Тренер десятиліття»
- «Команда року»
- «Гандбольна династія»
- «Золоті сезони»

Такий онлайн-зал має мати можливості для доповнення матеріалів, народного голосування, щорічного оновлення.

5. Освітній модуль для шкіл.

Цифровий урок: «Чому Горохів – гандбольна столиця України». Має передбачати інтерактивну хронологію, відеоісторії, онлайн-вікторини, прищеплювати локальний патріотизм через спорт. Освітньо-цифровий компонент має передбачати інтеграцію матеріалів в уроки фізичної культури; курс «Історія рідного краю» тощо.

Ефект від такої цифровізації спорту в громаді відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ефект громади від реалізації цифрового проєкту  
«Горохів – гандбольна столиця України»

Сфери	Результати
Ідентичність	Горохів – місто з унікальною спортивною історією
Освіта	Місцева історія в навчальному процесі
Спорт	Мотивація молоді відроджувати гандбол, зростання інтересу до цього виду спорту
Імідж	Формування унікального цифрового бренду громади на обласному й всеукраїнському рівні
Цифровізація	Реальний приклад «цифрової культури спорту», кількість оцифрованих матеріалів – не менше 500, 24/7 онлайн-доступ

Покращення цифровізації спорту в громаді через пропонований концептуальний проєкт вимагає співкоординування дій відділу культури, молоді та спорту, відділ цифрового розвитку / інформатизації, закладів освіти та ДЮСШ, ветеранів спорту (як носіїв історичної пам'яті) та громадськості в цілому. Основні індикатори ефективності (KPI): створення функціонуючого цифрового архіву; кількість відвідувань цифрового ресурсу; кількість освітніх закладів, що використовують матеріали; кількість залучених громадян та ветеранів спорту.

## ВИСНОВКИ

У сфері публічного управління цифрова трансформація виходить за межі впровадження окремих електронних сервісів або автоматизації адміністративних процедур. Вона передбачає переосмислення ролі держави, трансформацію управлінських процесів на основі даних, формування сервісно-орієнтованої моделі управління, розвиток електронної демократії та посилення інституційної спроможності органів влади. У цьому контексті особливої ваги набуває категорія механізмів цифрової трансформації публічного управління, під якими доцільно розуміти сукупність інституційних, правових, технологічних, організаційно-управлінських та соціальних засобів і інструментів, спрямованих на забезпечення системних цифрових змін у діяльності публічної влади.

Сучасна академічна література пропонує декілька методологічних підходів, що дозволяють виявити багатогранність явища цифрової трансформації.

Так, у межах системного підходу, цифрова трансформація розглядається як комплексний процес інтеграції технологій у всі аспекти діяльності органів публічного управління. Метою є не просто автоматизація, а підвищення прозорості, підзвітності та загальної ефективності державних інституцій.

З точки зору економічного аналізу, то ракурс фокусується на зниженні транзакційних витрат, підвищенні продуктивності праці державних службовців та оптимізації бюджетних видатків. Економічне багатство країни безпосередньо корелює з успіхом трансформації через кращий доступ громадян до інтернету та вищий рівень цифрової грамотності.

Культурно-інституційний підхід інтерпретує цифрову трансформацію як безперервна зміну, що залежить від організаційної готовності, наявності цифрових компетенцій у персоналу та глибокої трансформації управлінської культури. На відміну від приватного сектору, де метою є нові бізнес-моделі, у публічному секторі фокус зміщується на покращення способів врядування.

Ефективність трансформації визначається здатністю держави перейти від інкрементальних змін (поступового вдосконалення) до трансформаційних, які змінюють саму сутність надання послуг та взаємодії з громадянами.

Отже, цифрова трансформація сфери публічного управління є комплексним системним явищем, сутність якого полягає у поєднанні технологічних інновацій із глибокими інституційними, організаційними та соціальними змінами. Її реалізація забезпечує формування сервісно-орієнтованої, прозорої та ефективної системи публічного управління, здатної відповідати викликам цифрової економіки та інформаційного суспільства.

Перехід до цифрової держави відбувається поступово, через визначені фази, кожна з яких підвищує рівень інтеграції технологій в управління. Так, інформаційна (презентаційна) стадія передбачає створення веб-сторінок установ для надання базової інформації. На цій стадії послуги обмежені присутністю онлайн, а адміністративні процеси не потребують реінжинірингу. Інтерактивна стадія передбачає появу інструментів пошуку, завантаження форм та можливості зворотного зв'язку через електронну пошту або цифрові бази даних. Громадяни отримують можливість ставити запитання та подавати скарги. Транзакційна стадія спрямована на реалізацію повних онлайн-транзакцій через безпечні двосторонні канали зв'язку. Це охоплює отримання ліцензій, подання податкових декларацій та електронне голосування в режимі реального часу. Трансформаційна стадія (цифровий уряд) – це повна інтеграція послуг навколо життєвих подій користувача, що вимагає безшовної взаємодії різних відомств на основі єдиних стандартів обміну даними.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ**

1. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118–144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

2. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N. Digital transformation: an overview of the current state of the art of research. *Sage Open*. 2021. Vol. 11. № 3. URL: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>.

3. Xiaoli Ji, Weiqing Li. Digital transformation: a review and research framework. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2023. № 3. P. 21–27. DOI: 10.54097/fbem.v5i3.1898.

4. Egodawele Mekhala, Sedera Darshana, Bui Vinh. A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013-2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. *Australasian Conference on Information Systems (Melbourne, 2022)*. 2022. P. 1–12. URL: <https://arxiv.org/pdf/2212.03867>.

5. Zhang Ping, Wang Yiru. Digital transformation: A systematic review and bibliometric analysis from the corporate finance perspective. 2024. URL: <https://arxiv.org/pdf/2412.1981>.

6. Pereira C.S., Durão N., Moreira F., Veloso B. The importance of digital transformation in international business. *Sustainability*. 2022. №14 (2). URL: <https://doi.org/10.3390/su14020834>.

7. Arnaud J, São Mamede H., Branco F. The relationship between digital transformation and digital literacy – an explanatory model: Systematic literature review. *F1000Research*. 2025. URL: <https://doi.org/10.12688/f1000research.146991.2>.

8. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0cc9924a-d2ca-4144-a2c4-a700b9f14bfa/content>.

9. Пустовіт А.С. Сутність дефініції «цифрова трансформація» в контексті суб'єктів господарювання України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 307–313. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/90269032-7245-4c42-a4c5-b265e2ede73f/content>.

10. Щедрина О.І. Цифрові технології для трансформації бізнесу. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2021. № 101. С. 161–169. URL: <http://doi.org/10.33111/mise.101.13>.

11. Лазаренко М.О. Цифрова трансформація як імператив розвитку бізнес-процесів підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64–69. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>.

12. Булат В.Л., Миколенко Р.О., Дима О.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів: особливості та передумови виникнення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 3. С. 4–10. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030110>.

13. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство / Мельник Л.Г. та ін. *Mechanism of an Economic Regulation*. № 2 (88). С. 9–28. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01>.

14. Саприкін В.О. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Том. 19 № 1. С. 116–121. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>.

15. Кайда І.Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>.

16. Digital Government Index: 2019 results. *OECD Public Governance Policy Papers*. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.

17. E-Government Survey: The Future of Digital Government. New York: United Nations, 2022. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>.

18. eGovernment Action Plan 2016–2020. Brussels: European Commission, 2020. URL: <https://ebra.be/wp-content/uploads/2017/06/The-eGOV-Actions-Plan-2016-2020.pdf>.
19. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
20. World Development Report 2016: Digital Dividends. Washington: World Bank, 2016. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>.
21. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
22. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>.
23. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. Том 12. № 3. С. 50–58. URL: <https://doi.org/10.15421/152437>.
24. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13. № 1. С. 77–81. URL: <https://doi.org/10.15421/152509>.
25. Tymchenko M. Main indicators of digitalization of public administration: international practice. *Public Administration and Regional Development*. 2024. № 24. С. 400–421. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.04>.
26. E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development With the addendum on Artificial Intelligence. New York: United Nations, 2024. 180 p. URL: <https://publicadministration.un.org/en/publicadministration.un.org/egovkb/en-us>.
27. Попов Д. Вебдоступність сайтів органів державної влади. Звіт за результатами моніторингу. Київ, 2025. 30 с.

28. Олексіюк Т.О., Кабанов О.М. Звіт про моніторинг стану забезпечення інформаційних прав в умовах воєнного стану 2024 року. Київ, 2024. 38 с.

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

30. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Аналітичний звіт за 2024 р. Київ, 2025. 58 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitchnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi>.

31. Поспелова Т.В., Марухленко О.В., Руденко В.С. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2 (14). С. 522–531. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0246>.

32. Krykavska I. E-Governance Implementation in Ukraine and in EU Member States. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»*. P.148–154. URL: <http://doi.org/10.23939/law2022.35.148>.

33. Роговенко О.В., Лиховид А.В. Цифровізація місцевого самоврядування: основні переваги та виклики. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/25>.

34. Неговська Ю., Штулер І., Пешков О. Блокчейн як лрайвер цифрової трансформації: кейси успішного застосування в бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. Том 2. С. 49–57.