

УДК 351:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-14-26>

**Боронніков Михайло**, здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

**Boronnikov Mykhailo**, graduate student of the specialty 281 Public Management and Administration at M.E. Zhukovsky National Aerospace University «Kharkov Aviation Institute»

✉ [mishaboronnikov123@gmail.com](mailto:mishaboronnikov123@gmail.com)ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0236-9030>

**Купріянова Валентина**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

**Kupriyanova Valentina**, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Public Administration at M.E. Zhukovsky National Aerospace University «Kharkov Aviation Institute»

✉ [vs.kupriyanova@gmail.com](mailto:vs.kupriyanova@gmail.com)ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6330-1935>

## EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR UKRAINE

### ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

**Анотація.** Розширення прав і можливостей людей за допомогою цифрових технологій лежить в основі бачення Європейської Комісії щодо цифрової трансформації до 2030 р. Європейська стратегія цифрового переходу «Цифрове десятиліття» встановлює рамки управління для сприяння цифровізації європейських державних адміністрацій та для забезпечення цифрової трансформації протягом наступних п'яти років. Ця стратегія має фундаментальне значення для впровадження безпеки, стійкості та етики в цифрове європейське суспільство. Крім того, «Цифровий компас 2030» встановлює чіткі та конкретні цілі та завдання для цифрових навичок та інфраструктури, а також для цифровізації бізнесу та державних послуг.

Стаття розкриває основні імперативи стратегічного управління для цифрової трансформації державного управління в Україні до 2030 р. з урахуванням досвіду європейських країн, зокрема Естонії, Франції, Іспанії тощо. Автор висвітлює, наскільки Цифровий компас в країнах ЄС втілює цифрову трансформацію державних послуг у конкретному випадку державного управління, та водночас розкриває різні аспекти цифрового врядування для державних адміністрацій в Україні завдяки порталу «Дія», системі «Трембіта», сервісу «єМалятко» і новим правилам використання хмарних сервісів органами державної влади.

Основними проблемами цифрової трансформації в державному управлінні визначено застосування європейського досвіду, а саме: в оцифруванні процесів, в яких відбувається впровадження традиційних цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління даними; електронне врядування, яке передбачає впровадження цифрових технологій, особливо на основі використання мережі Інтернет для вдосконалення державного управління Інтернету; цифровий уряд, в якому останнє покоління цифрових технологій, таких як: Інтернет

цифрових технологій, Інтернет речей, штучний інтелект, предикативна аналітика дозволяють враховувати переваги користувачів при формуванні складу послуг, що надаються, та процедур, пов'язаних з їх отриманням; дослідження основних тенденцій цифровізації економіки та державного управління України з урахуванням досвіду країн ЄС.

Автор розглядає можливість застосування європейської системи моніторингу в Україні, яка включає засоби для реалізації бачення і визначає ключові етапи за чотирма основними напрямками. Перші два зосереджені на цифровому потенціалі в інфраструктурі, освіті та навичках, а два інших – на цифровій трансформації бізнесу та державних послугах. Результати дослідження показали, що запровадженню такого досвіду в Україні післявоєнної розбудови має сприяти розвиток високоефективної екосистеми цифрової освіти, а також ефективна політика, що спрямована на розвиток зв'язків і залучення висококваліфікованих фахівців з публічного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, цифрова трансформація, європейський досвід, цифровий компас, цифровий розвиток.

**Abstract.** Empowering people through digital technologies is the basis of the European Commission's vision for digital transformation by 2030. The European Digital Transition Strategy «Digital Decade» will establish a governance framework to promote the digitalization of European public administrations and to ensure digital transformation over the next five years. A period that is fundamental to embedding security, sustainability and ethics in a digital European society. Furthermore, Digital Compass 2030 sets clear and concrete goals for digital skills and infrastructure, as well as for the digitalization of business and public services.

The article reveals the main imperatives of strategic management for the digital transformation of public administration in Ukraine by 2030, taking into account the experience of the European countries, in particular Estonia, France, Spain, etc. The author highlights how the Digital Compass in the EU countries embodies the digital transformation of public services in a specific case of public administration and, at the same time, reveals various aspects of digital governance for public administrations in Ukraine, due to the «Dia» portal, «Trembita» system, «eMalyatko» service and new rules for the use of cloud services by public authorities.

The main problems of digital transformation in public administration are identified as the application of the European experience, as follows: digitization of the processes where traditional digital technologies are introduced to improve the efficiency of public data management; e-government, which involves the introduction of digital technologies, especially through the use of the Internet, to improve public administration of the Internet; digital government, where the latest generation of digital technologies, such as: Internet of Digital Technologies, Internet of Things, Artificial Intelligence, predictive analytics, allow to take into account the preferences of users while forming the composition of services provided and procedures related to their receipt; research of the main trends in digitalization of the economy and public administration of Ukraine, taking into account the experience of EU countries.

The author considers the possibility of applying the European monitoring system in Ukraine, which includes the means to realize the vision and identifies key milestones in four main areas. The first two focus on digital capacity in infrastructure, education, and skills, and the other two ones – on the digital transformation of business and public services. The results of the study show that in order to implement such experience in Ukraine after the military reconstruction, the development of a highly efficient digital education ecosystem should be facilitated, as well as effective policies aimed at developing connections and attracting highly qualified public administration professionals.

**Keywords:** public administration, digital transformation, European experience, digital compass, digital development.

**Постановка проблеми.** Формування ефективної системи надання публічних (адміністративних послуг) стало одним із основних напрямків

імплементації в Україні європейських принципів належного врядування в публічному управлінні. Окремі українські фахівці навіть відносять впровадження заходів з розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАПів), а також збільшення кількості та доступності цих послуг, передусім за рахунок процесів їх цифровізації та спрощення, до одного з небагатьох дійсно успішних кейсів України у цьому аспекті [1; 2].

Цифрова трансформація докорінно змінює підходи до організації державного управління з використанням цифрових технологій та алгоритмів. Цифрові технології створюють можливості для зовсім іншого типу взаємодії між учасниками в онлайн-комунікації. Основними проблемами цифрової трансформації в державному управлінні визначено застосування європейського досвіду, а саме: в оцифруванні процесів, у яких відбувається впровадження традиційних цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління даними; електронне урядування, яке передбачає впровадження цифрових технологій; цифровий уряд та дослідження основних тенденцій цифровізації економіки й державного управління України з урахуванням досвіду країн ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти стану інституційної реформи державного управління, її наслідків за змістовно-функціональними та організаційними критеріями висвітлюються такими українськими ученими, як: М. Бабик, Л. Бондаренко, Л. Івашовою, А. Краковською, С. Прокопенко. Питання нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг у країнах ЄС розглядаються: Хеннінг Баарс, Адріан Хуан Вердехо, Лаура Де Зулуета Де Мігель, Едоардо Онгаро, Ксурсо Ремуінан тощо. Однак питання застосування європейського досвіду та перспективи цифрової трансформації публічного управління для України поки що не систематизовані і розроблені не в повному обсязі.

**Мета статті** – дослідження особливостей та розкриття основних імперативів цифрової трансформації державного управління в Україні післявоєнної розбудови, з урахуванням досвіду європейських країн.

**Виклад основного матеріалу.** У Європейському Союзі станом на сьогодні вже сформоване до певної міри усталене розуміння того, яким має бути якісне публічне управління в державах-членах ЄС. Історично, основу сучасної моделі публічного управління в ЄС закладено у «Білій Книзі Європейського врядування» 2002 р., в якій було викладено п'ять основних принципів «ефективного врядування» в ЄС [3], таких як: ефективності, що передбачає своєчасне та результативне впровадження політики ЄС, засноване на чітких цілях, оцінці можливих наслідків і використанні попереднього досвіду; відкритості, що означає забезпечення прозорості дій інституцій публічної влади, зокрема щодо розповсюдження ними інформації, яка повинна бути доступною та зрозумілою для всіх громадян; підзвітності, що вимагає чіткого визначення відповідальності усіх учасників процесу вироблення і впровадження політики ЄС на будь-якому рівні; участі тих, у безпосередній залежності яких знаходиться прийняття політичних рішень, їх якості та ефективності, від активної участі громадян та їх організацій у процесі вироблення та реалізації політики; згадженості, яка вимагає, щоб усі політичні та управлінські заходи були послідовними й узгодженими, а отже достатньо зрозумілими для громадян.

У наш час на рівні ЄС визнається, що належне публічне управління є ключовим фактором для досягнення сталого розвитку, економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та поліпшення якості життя, а також для

вирішення основних, у тому числі геополітичних викликів сьогодення та майбутнього. У його основі лежить загальний набір всеохоплюючих керівних засад, що спираються як на міжнародні стандарти у цій області, викладених у рекомендаціях ОЕСР та комунітарних актах ЄС, так і є продуктом тривалого вивчення й осмислення еталонних практик у розбудові та здійсненні реформ публічного управління в державах-членах [4].

Угода про асоціацію, а також рекомендації Єврокомісії у контексті надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС та інші підписані українською державою міжнародні зобов'язання безсумнівно дали вагомий стимул до імплементації цих принципів у національне правове поле. Найбільш вагомого прогресу у цій сфері вдалося досягти при формуванні організаційно-правових основ реформування публічного управління у формі низки стратегічних і нормативних документів, в яких було визначено напрямки реформування цієї галузі та її функціональної організації, а також заходів для їх впровадження та оцінювання їх результативності.

Центральним елементом цього процесу є реформування системи публічного управління, що триває з моменту затвердження у 2016 р. попередньої Стратегії реформування державного управління на 2016–2021 рр. та Плану заходів з її реалізації [5].

На нашу думку, основна мета цієї реформи полягає у створенні дієвої системи публічного управління, яка зможе формувати й реалізовувати узгоджену державну політику, спрямовану на забезпечення сталого розвитку суспільства та ефективне реагування на виклики як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

Концепцію розвитку електронних послуг в Україні було ухвалено ще в 2016 р. [6]. Проте істотне зрушення відбулося з прийняттям Плану дій щодо її реалізації Концепції на 2019–2020 рр. [7], яка серед іншого зобов'язувала ЦОБВ та місцеві держадміністрації протягом цього періоду забезпечити впровадження надання основних адміністративних послуг в електронному форматі, зокрема за рахунок вдосконалення цього процесу за допомогою системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів і через внесення змін до законодавства, що регламентує дані питання. Також було заплановано здійснити низку важливих кроків, спрямованих на покращення якості надання цих послуг, зокрема, у частині розробки та моніторингу стандартів обслуговування громадян та бізнесу, а також їх цифровізації [8].

Зокрема, було прийнято Закон України від 15 липня 2021 р. «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [9], яким встановлюються загальні положення щодо реалізації державної політики в цій сфері, визначаються принципи (орієнтація на громадян, прозорість та відкритість, доступність, інклюзивність та ін.), порядок, у тому числі механізми та технології, надання та одержання різних видів послуг, зокрема, електронних і комплексних електронних публічних послуг, автоматизованого режиму їх надання. У тому ж році Верховна Рада України прийняла Закон України «Про публічні електронні реєстри» від 18 листопада 2021 р. [10], яким встановлюються чіткі правові засади управління інформаційними даними в Україні, у тому числі ті, що закріплюють пріоритет користувача у взаємодії з державними установами, як-от заборона останнім запитувати у громадян дані, які вже зберігаються в публічному реєстрі.

Нарешті, важливим кроком, що наближає українську практику публічного управління до європейських стандартів у даному контексті стало прийняття Закону України від 17 лютого 2022 р. «Про адміністративну процедуру» [11], що регулює механізм надання адміністративних послуг органами публічної влади

для громадян і бізнесу. Закон закріплює основоположні принципи адміністративного процесу, як-то об'єктивність, рівноправність перед законом, відкритість, своєчасність, пропорційність і гарантія права на захист. Також він закріплює субсидіарний характер застосування його положень, що передбачає можливість встановлення іншими нормативно-правовими актами своїх підходів до окремих видів адміністративних процедур, але за умови відповідності останніх визначеним у ньому принципам.

У цілому, українськими та зарубіжними фахівцями прийняття даного законодавчого акту оцінюється як важлива віха в процесі модернізації вітчизняної системи публічного управління [1; 12; 13], адже він гармонізує чинні правові поняття та норми, полегшуючи тим самим орієнтацію громадян і бізнесу у розгалуженій правовій базі, а також відповідає встановленим Європейським судом принципам щодо здійснення належної адміністративної процедури.

У сфері організаційного забезпечення цифровізації системи публічних послуг в Україні ключовими подіями варто вважати створення Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» (далі – Портал «Дія») [14], а також його мобільної версії (далі – застосунок «Дія»), систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» (далі – система «Трембіта») [15].

Наразі Портал «Дія» можна вважати одним із стовпів інституційної і технічної інфраструктури надання публічних послуг у державі. Наразі Портал дозволяє громадянам отримати доступ до понад 115 електронних публічних послуг, а через його мобільний додаток, який було запущено у лютого 2020 р., – до понад 40 таких послуг. Крім того, враховуючи те, що з березня 2021 р. цифрові та паперові внутрішні посвідчення особи визнані однаково дійсними в Україні, ці сервіси дозволяють українцям користуватися 14-ма цифровими документами, зокрема внутрішнім і закордонним паспортами, свідоцтвом про народження, індивідуальним податковим номером (ІПН), пенсійним посвідченням, посвідченням внутрішньо переміщеної особи, водійським посвідченням, посвідченням на постійне та тимчасове проживання тощо у максимально комфортний спосіб.

У цілому, за останніми даними (станом на грудень 2023 р.) користувачами мобільного застосунку «Дія» стали 19,8 мільйона громадян, а 20,5 мільйона використовуються онлайн-порталом [16]. У свою чергу, система «Трембіта», що розпочала функціонувати у промисловому режимі з 2 січня 2020 р., дозволяє забезпечувати стандартизований доступ до інформації з державних реєстрів. Її головне призначення полягає в автоматизації й технологічній підтримці обміну даних між надавачами і отримувачами електронних публічних послуг та інших функцій держави з обслуговування громадян на основі єдиних правил і протоколів такого обміну даних [15].

Станом на кінець 2023 р. до системи було підключено 115 електронних інформаційних ресурсів, у тому числі сервіс «єМалятко», Електронна система охорони здоров'я, Автоматизована система виконавчого провадження, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Державний реєстр фізичних осіб – платників податків та інші державні реєстри й сервіси. Це дозволило за її звітний період з 2020 по 2024 рр. наростити кількість транзакцій до понад 4 мільярдів [15].

Завдяки цим заходам Україна домоглася покращення своїх позицій в Індексі розвитку е-врядування ООН з 82-го місця у 2018 р. до 30 у 2024 р. [17]. Крім порталу «Дія» важливу роль у покращенні доступності публічних послуг відіграє

розгалужена мережа ЦНАПів, що надають їх у традиційний очний спосіб. Кількість цих центрів істотно зросла і на початок 2022 р. в Україні діяли 1027 ЦНАПів та 124 їх територіальних підрозділів, що надавали послуги на місцевому рівні, а також 1712 віддалених робочих місць органів місцевого самоврядування та 28 мобільних пунктів [18].

Оскільки у кожній з територіальних громад мають бути власні ЦНАПи, обсяг послуг, які вони надають, варіюється залежно від статусу громади. Наприклад, у м. Києві ЦНАПи надають понад 450 видів послуг [19]. Водночас розширення мережі ЦНАПів та повноважень ОМС у сфері надання адміністративних послуг певним чином нівелюються наявними диспропорціями стосовно якості та доступності цих послуг у територіальних громадах, особливо у сільських та селищних, часто внаслідок відсутності достатніх ресурсів у місцевих бюджетах. Адже надання таких послуг у більшості випадків не є самокупним для ОМС; значна кількість з них надається взагалі на безоплатній основі. В умовах повномасштабної війни ця проблема ще більше загострилась. Більше того, в Україні порядок нарахування та стягнення адміністративних зборів, а також визначення розміру цих платежів за надання публічних послуг регулюється різними нормативно-правовими актами, через що відсутня єдина методика визначення оплати за кожну конкретну послугу.

Тому думка, що Україні потрібно на законодавчому рівні врегулювати це питання шляхом ухвалення Закону «Про адміністративний збір», яким має бути встановлений чіткий перелік тих публічних послуг, з яких здійснюється плата, наведені зрозумілі критерії класифікації таких послуг (платні і безоплатні) та визначення розмірів адміністративних зборів за них, та в цілому забезпечити самокупність процесу надання хоча б найбільш затребуваних громадянами і бізнесом послуг [13], не викликає у нас жодних заперечень. Натомість зареєстрований ще у листопаді 2020 р. у Верховній Раді законопроект із однойменною назвою (№ 4380 від 16.11.2020 р.) [20] залишається ще на стадії розгляду.

Щодо регулювання хмарних сервісів, Кабінет Міністрів України ухвалив правила використання хмарних сервісів органами державної влади від 11 лютого 2025 р. № 154. Документ має на меті забезпечити ефективне регулювання використання хмарних технологій. Цифрова інфраструктура має працювати безперервно в будь-яких умовах, а дані в хмарах повинні бути надійно захищені завдяки резервному копіюванню, шифруванню та бути легко відновлюваними після технічних збоїв. Запроваджені правила стосуються у першу чергу дозволу на перенесення реєстрів за кордон і зберігання даних у хмарах [21].

Відтепер органи державної влади зможуть залишати їх у дата-центрах за кордоном і не переносити до України після завершення військових дій. Передбачається затвердження «Порядку надання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних, пов'язаних з обробкою державних інформаційних ресурсів або інформації з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законом»; вимог до надавачів хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних; «Порядку формування та використання електронних каталогів хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних»; «Типового договору про надання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних публічному користувачу хмарних послуг та оператору критичної інфраструктури щодо об'єкта критичної інформаційної інфраструктури». У подальшому ці кроки будуть підкріплені стратегією кібербезпеки і розробленням національної хмарної моделі.

Європейська Комісія запропонувала створити Цифровий компас, щоб перевести цифрові амбіції ЄС до 2030 р. в конкретні цілі та забезпечити їх досягнення. Компас буде заснований на вдосконаленій системі моніторингу [22], щоб відстежувати траєкторію ЄС щодо темпів цифрової трансформації, прогалин у європейському стратегічному цифровому потенціалі, а також впровадження цифрових принципів. Вона включатиме засоби для реалізації бачення і визначатиме ключові етапи за чотирма основними напрямками. Перші два зосереджені на цифровому потенціалі в інфраструктурі, освіті та навичках, а два інших – на цифровій трансформації бізнесу та державних послугах.

На нашу думку, запровадженню такого досвіду в Україні післявоєнної розбудови має сприяти розвиток високоефективної екосистеми цифрової освіти, а також ефективна політика, спрямована на розвиток зв'язків і залучення фахівців з усього світу. Цифрові навички матимуть важливе значення для зміцнення вітчизняної колективної стійкості як суспільства. Базові цифрові навички для всіх громадян та можливість набуття нових спеціалізованих цифрових навичок для робочої сили є необхідною умовою для активної участі в цифровій трансформації.

Європейський план дій у сфері соціальних прав передбачає, що у 2030 р. частка дорослих, які володіють принаймні базовими цифровими навичками, має зрости до 80% [22]. На нашу думку, щоб усі українці могли повною мірою скористатися перевагами інклюзивного цифрового суспільства, доступ до освіти, що дозволяє бути базових цифрових навичок, повинен бути правом для всіх громадян України, а навчання впродовж усього життя має стати реальністю.

Розглянемо цифрову трансформацію публічного управління на прикладі європейських країн, як Естонія, Іспанія та Франція. Серед країн ЄС Естонія стала піонером у створенні цифрового уряду, який став можливим завдяки державно-приватному партнерству з 1991 р. У 1994 р. було запроваджено електронний банкінг, а у 2000 р. – електронний кабінет міністрів та електронну податкову інспекцію, що дозволило естонцям декларувати податки в режимі онлайн. Сьогодні середня подача податкової декларації триває 3 хвилини, 98% населення декларують свої доходи в електронному вигляді, а середня тривалість засідань уряду Естонії скоротилася з п'яти годин до 30 хвилин. Додаткові зусилля з оцифрування включають:

- Впровадження X-road дає можливість інформаційним системам державного та приватного секторів країни об'єднатися і працювати в гармонії.
- Обов'язкова цифрова ідентифікаційна картка дозволяє використовувати цифровий підпис, що заощаджує 2% ВВП Естонії щороку.
- Технологія i-Voting означає, що третина голосів на виборах віддається онлайн, причому голоси віддаються з більш ніж 110 країн світу, залежно від виборів.
- Блокчейн KSI, інтеграція електронної охорони здоров'я та електронних рецептів у поєднанні з програмою е-резидентства, дистанційна верифікація для нотаріусів, електронний шлюб і, нарешті, електронне розлучення доповнюють спектр цифрових послуг для естонців.

Оскільки цифровізація продовжує зростати в усьому світі, е-уряд Естонії виділяється як масштабована модель управління та прикладом для України, доступна для глобального впровадження, надаючи дорожню карту для реалізації на основі конкретної інфраструктури та рівня готовності країни. Цифрове врядування Естонії вже набуло значного поширення: 85% реєстрацій народжень

та 56% заяв на укладення шлюбу заповнюються в електронному вигляді [23]. Пріоритетами рішень і послуг є простота і доступність, що забезпечує розширення прав і можливостей громадян, зберігаючи при цьому безпеку і прозорість.

З 27 січня по 27 березня 2025 р. Естонія святкуватиме свої цифрові досягнення, запустивши кампанію «100% Digital & 0% Bureaucracy» [23]. Світова аудиторія відкрила для себе революційні інновації Естонії через брифінг-центр e-Estonia Briefing Centre у Таллінні. Центр слугує хабом для демонстрації цифрових досягнень країни та сприяє налагодженню міжнародних ділових зв'язків для місцевих ІКТ-компаній.

Європейська Комісія також підтримала цифрову трансформацію державного сектору Іспанії в рамках стратегії «Цифрова Іспанія 2025». Зокрема, у розробці та впровадженні плану цифровізації державного управління на 2021–2025 рр. та моніторингу стратегії, а також у покращенні технологічного оновлення, якості даних та телекомунікаційних мереж, впроваджуючи найкращі практики. Очікуваним результатом була модернізація цифрових послуг, ІКТ-інфраструктури та адміністративних процедур, що сприяло підвищенню ефективності, доступності та інновацій у сфері телекомунікацій та на всіх рівнях державного управління (державному, регіональному та місцевому) [24].

Генеральний секретаріат з питань цифрового адміністрування (SGAD): Проєкт призвів до спільної розробки вдосконаленої моделі управління для плану цифровізації Іспанії. Державний секретар з питань телекомунікацій та цифрових інфраструктур (SETELECO) підтримав проєкт щодо покращення послуг в Іспанії, ефективності та доступності телекомунікаційної та цифрової інфраструктури для юридичних осіб та громадян. Було впроваджено найкращі практики з інших країн, що сприяло регуляторним і процедурним змінам для операторів мереж й орієнтованості на користувача. Були запропоновані передові технології, а проєкт заклав основу для мобільного додатку для управління скаргами користувачів телекомунікацій.

Для того, щоб виконати завдання з цифрової трансформації Європейської Комісії, уряд Франції пообіцяв підвищити ставки щодо оптоволоконного зв'язку та доступу до 5G по всій країні, а також покращити підтримку бізнесу в цифрову епоху. До 2025 р. було повністю оцифровано 250 найважливіших органів управління державними послугами, а також заплановані зміни в освіті, зокрема, посилення уваги до математики та загальнонаціональне викладання цифрових навичок з початкової школи.

На нашу думку, цифрова трансформація стимулюватиме економічне зростання та сприятиме інноваціям у державному секторі України, завдяки вдосконаленню цифрових послуг, посиленню кібербезпеки, керуванню даними, сприянню етичному використанню штучного інтелекту та залученню громадян.

Уряду України перш за все слід зосередити увагу післявоєнної відбудови на:

- внутрішніх консультаціях та громадській експертизі, а також їх мобілізації для трансформації державних адміністрацій;
- цифровому розриві та його подоланні, зокрема за допомогою інноваційних, інклюзивних шляхів та етичних європейських практик, які гарантують, що ніхто не залишиться позаду в процесі цифрового переходу;
- інноваціях та інноваційній інфраструктурі для державних послуг і для майбутньої роботи на державній службі;



- використанні штучного інтелекту в етичний, підзвітний та інклюзивний спосіб;
- організаційних змінах, необхідних для «озеленення» адміністрацій та зменшення їхнього впливу на навколишнє середовище: транспорт, адаптація приміщень, реалізація проєктів з відновлюваних джерел енергії тощо;
- формуванні політики на основі даних в державних адміністраціях з метою покращення процесів прийняття рішень.

Основні напрямки цифрової трансформації публічного управління в Україні мають включати наступні важелі Цифрового компасу європейських країн:

- розбудову спроможності громад: програма надасть можливість лідерам системно підходити до управління цифровими змінами, підвищуючи ефективність роботи органів місцевого самоврядування та їхню адаптивність до сучасних викликів;
- сприяння соціально-економічному розвитку: впроваджуючи цифрові рішення громади покращать якість послуг, залучатимуть інвестиції та стимулюватимуть економічне зростання на місцевому рівні;
- сприяння прозорості та підзвітності: цифровізація процесів у громадах сприятиме більшій відкритості, покращуватиме підзвітність влади перед мешканцями та зміцнить довіру до місцевої влади;
- підвищення конкурентоспроможності громади: цифрові ініціативи допоможуть громадам модернізувати інфраструктуру, підвищити прозорість управління та стати більш привабливими для інвесторів і партнерів;
- подолання цифрового розриву: програма спрямована на подолання бар'єрів у доступі до цифрових технологій, забезпечення рівних можливостей для мешканців усіх громад розвиватися та користуватися цифровими послугами.

**Висновки.** З огляду на сьогоденні реалії, аналіз перманентного реформування публічного управління та цифрової трансформації в Україні дозволяє стверджувати наступне: підвищення його ефективності на основі впровадження цінностей, принципів, критерії та інститутів, які притаманні розвиненим європейським державам у цій сфері, навіть при досить суперечливих результатах низки проведених реформ, виявилось дієвим способом забезпечення стійкості держави в умовах повномасштабної військової агресії росії проти України.

На нашу думку, цифровізація є каталізатором стратегічних змін в Україні, закладаючи основу для економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення якості життя кожного мешканця. Програма уряду має бути направлена на комплексну підтримку, що включає професійні освітні модулі, менторство та доступ до мережі однодумців, яка об'єднує активних лідерів цифрових трансформацій з усієї України. В Україні має сформуватися нове покоління лідерів, які не просто адаптують технології, а перетворюють їх на рушійну силу сталого розвитку своїх громад.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Івашова Л.М., Бондаренко Л.І. Аналіз стану інституційної реформи державного управління й її наслідків за змістовно-функціональним та організаційним критеріями. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 29–41. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.5>.

2. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2022. № 70. С. 329–334. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52>.
3. Європейське врядування. Біла книга. Комісія Європейських Співтовариств COM(2001), Брюссель, 25.07.2001. URL: <https://eukraina.com/load/eurointegration/4-1-0-113> (дата звернення: 01.02.2025).
4. The Principles of Public Administration. Paris: OECD, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 01.02.2025).
5. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 №1102-р). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text%20\(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%8F:%2022.09.2024](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text%20(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%8F:%2022.09.2024) (дата звернення: 02.02.2025).
6. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. №918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-р> (дата звернення: 01.02.2025).
7. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 р. № 37-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-р#Text> (дата звернення: 03.02.2025).
8. Про окремі заходи щодо забезпечення надання високоякісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 р. № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> (дата звернення: 01.02.2025).
9. Про особливості надання публічних (електронних) послуг: Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 01.02.2025).
10. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 р. № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-IX#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
11. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
12. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторинговий звіт SIGMA (грудень 2023 р.). ОЕСР, 2024. 219 с. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/b0dd70ef-uk> (дата звернення: 05.02.2025).
13. Прокопенко С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні сучасний стан та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. 2024. Том 12, № 2. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.15421/152419>.
14. Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія». URL: <https://se.diaa.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diaa> (дата звернення: 05.02.2025).
15. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». URL: <https://trembita.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2025).
16. План для реалізації Ukraine Facility 2024–2027 рр. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2025).
17. UN e-government knowledgebase: Ukraine. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024> (дата звернення: 04.02.2025).
18. Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000. Урядовий портал, 17.02.2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000> (дата звернення: 05.02.2025).
19. ЦНАПи Києва надали 475 416 адмінпослуг за 5 місяців 2024 року. Адміністративні послуги міста Києва. Офіційний веб-портал, 07 червня 2024. URL: <https://kyivcnap.gov.ua/News/Details/d73b59ce-7824-4ee9-b978-0d4eeb517948?isSpecial=True> (дата звернення: 05.02.2025).

20. Проект Закону про адміністративний збір від 16.11.2020 р. № 4380. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4636> (дата звернення: 12.02.2025).
21. Деякі питання надання та використання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних. КМУ. Постанова від 11 лютого 2025 р. № 154, Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.02.2025).
22. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. 2030 *Digital Compass: the European way for the Digital Decade*, European Commission, Brussels, 9.3.2021, COM(2021) 118 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0118> (дата звернення: 05.02.2025).
23. Estonia Becomes a Fully Digital Nation No More “Bureaucrazy”: All Government Services, Even Divorce Filings, Available Through Online Portal. Milton, 2025. URL: <https://news.cision.com/milton/r/estonia-becomes-a-fully-digital-nation-no-more--bureaucrazy--all-government-services--even-divorce-f,c4096562>(дата звернення: 04.02.2025).
24. ICT Strategy of the state administration and modernisation plan for the public administration, Directorate-General for Structural Reform Support, 22 January 2025. URL: [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance/developing-ict-strategy-and-modernisation-plan-spanish-public-administrations\\_en?prefLang=bg](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance/developing-ict-strategy-and-modernisation-plan-spanish-public-administrations_en?prefLang=bg) (дата звернення: 05.02.2025).

#### REFERENCES

1. Ivashova, L.M., & Bondarenko, L.I. (2023). Analiz stanu instytutsiynoyi reformy derzhavnoho upravlinnya y yiyi naslidkiv za zmistovno-funktsional'nym ta orhanizatsiynym kryteriyamy [Analysis of the state of institutional reform of public administration and its consequences according to content-functional and organizational criteria]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya – Public administration and customs administration*, 1 (36), 29–41. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.5; 2> [in Ukrainian].
2. Krakovs'ka, A., & Babyk, M. (2022). Tsyfrovizatsiya administratyvnykh posluh v Ukrayini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and development prospects]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 70, 329–334. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52 3> [in Ukrainian].
3. Yevropeys'ke vryaduvannya. Bila knyha. Komisiya Yevropeys'kykh Spivtovarystv COM(2001), [European governance. White paper. Commission of the European Communities COM (2001)]. Bryussel'. Retrieved from: <https://eukraina.com/load/eurointegration/4-1-0-113> [in Ukrainian].
4. The Principles of Public Administration. [The Principles of Public Administration] (2023). Paris: OECD. Retrieved from: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> [in Ukrainian].
5. Deyaki pytannya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayiny: rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 24.06.2016 № 474-r [Some issues of reforming public administration in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from June 24 2016, № 474-p (as amended by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 18 2018, №1102-p)]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-> [in Ukrainian].
6. Pro skhvalennya Kontseptsiyi rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukrayini: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 16.11.2016 r. № 918-r. [On approval of the Concept for the Development of the Electronic Services System in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 16 2016, №918-p]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-r> [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo realizatsiyi Kontseptsiyi rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukrayini na 2019-2020 roky: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 30.01.2019 r. № 37-r. [On approval of the action plan for the implementation of the Concept for the Development of the Electronic Services System in Ukraine for 2019-2020: Order of the Cabinet of Ministers of

- Ukraine from January 30 2019, №37-p.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-r#Text8> [in Ukrainian].
8. Pro okremi zakhody shchodo zabezpechennya nadannya vysokoyakisnykh publichnykh posluh: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 04.09.2019 r. № 647/2019 [On certain measures to ensure the provision of high-quality public services: Decree of the President of Ukraine from September 04 2019, № 647/2019]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> [in Ukrainian].
  9. Pro osoblyvosti nadannya publichnykh (elektronnykh) posluh: Zakon Ukrayiny vid 15.07.2021 r. № 1689-IX [On the features of the provision of public (electronic) services: Law of Ukraine from July 15 2021, № 1689-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> [in Ukrainian].
  10. Pro publichni elektronni reyestry: Zakon Ukrayiny vid 18.11.2021 r. №1907-IX [On public electronic registers: Law of Ukraine from November 18 2021, №1907-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-IX#Text> [in Ukrainian].
  11. Pro administrativnu protseduru: Zakon Ukrayiny vid 17.02.2022 r. №2073-IX [On administrative procedure: Law of Ukraine from February 17 2022, №2073-IX] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> [in Ukrainian].
  12. *Derzhavne upravlinnya v Ukrayini. Otsynuyannya na vidpovidnist' Pryntsyepam derzhavnoho upravlinnya [Public administration in Ukraine. Assessment of compliance with the Principles of public administration] (2024). Monitorynhovyy zvit SIGMA (hruden' 2023 r.). OESR. Retrieved from: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/b0dd70ef-uk> [in Ukrainian].*
  13. Prokopenko, S. (2024). Normatyvno-pravove zabezpechennya nadannya administrativnykh posluh v Ukrayini suchasnyy stan ta napryamy vdoskonalennya [Regulatory and legal support for the provision of administrative services in Ukraine: current status and areas for improvement]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration*, 12, 2, 5–12. DOI: <https://doi.org/10.15421/152419> [in Ukrainian].
  14. *Yedynny derzhavnyy veb-portal elektronnykh posluh "Diia" [Unified state web portal of electronic services "Diia"]*. Retrieved from: <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia> [in Ukrainian].
  15. *Systema elektronnoyi vzayemodiyi derzhavnykh elektronnykh informatsiynykh resursiv "Trembita" [System of electronic interaction of state electronic information resources "Trembita"]*. Retrieved from: <https://trembita.gov.ua> [in Ukrainian].
  16. *Plan dlya realizatsiyi Ukraine Facility 2024–2027 rr. [Ukraine Facility Implementation Plan 2024–2027]*. Retrieved from: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> [in Ukrainian].
  17. *UN e-government knowledgebase: Ukraine [UN e-government knowledgebase: Ukraine]*. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024> [in Ukrainian].
  18. Mintsyfry: Kil'kist' tochok dostupu do administrativnykh posluh nablyzhayet'sya do 3000 [Ministry of Digital: The number of access points to administrative services is approaching 3000] (February 17, 2022). *Uryadovyy portal*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000> [in Ukrainian].
  19. TSNAPy Kyyeva nadaly 475 416 adminposluh za 5 misyatsiv 2024 roku. Administrativni posluhy mista Kyyeva [Kyiv ASCs provided 475,416 administrative services in 5 months of 2024]. *Ofitsiyyny veb-portal*. Retrieved from: <https://kyivcnap.gov.ua/News/Details/d73b59ce-7824-4ee9-b978-0d4eeb517948?isSpecial=True> [in Ukrainian].
  20. Proekt Zakonu pro administrativnyy zbir vid 16.11.2020 r. № 4380 [Draft Law on Administrative Fee from June 11 2020, № 4380]. Retrieved from: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4636> [in Ukrainian].
  21. Deyaki pytannya nadannya ta vykorystannya khmarnykh posluh ta/abo posluh tsentru obrobyk danykh: Postanova KMU vid 11 lyutoho 2025 r. № 154 [Some issues of the provision and use of

- cloud services and/or data center services: Resolution CMU from February 11 2025, №154]. Kyiv. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
22. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade, European Commission, Brussels, 9.3.2021, COM(2021) 118 final. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0118> [in English].
23. Estonia Becomes a Fully Digital Nation No More “Bureaucrazy”: All Government Services, Even Divorce Filings, Available Through Online Portal. Miltton, 2025. Retrieved from: <https://news.cision.com/miltton/r/estonia-becomes-a-fully-digital-nation-no-more--bureaucrazy--all-government-services--even-divorce-f,c4096562> [in English].
24. ICT Strategy of the state administration and modernisation plan for the public administration, Directorate-General for Structural Reform Support, 22 January 2025. Retrieved from: [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance/developing-ict-strategy-and-modernisation-plan-spanish-public-administrations\\_en?prefLang=bg](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance/developing-ict-strategy-and-modernisation-plan-spanish-public-administrations_en?prefLang=bg) [in English].

*Подано до редакції 05.02.25 р.  
Прийнято до друку 07.03.25 р.*