МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Мормиль Тетяна Олексіївна
(ініціали та прізвище)

Керівник: Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

МормильТетяна Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Діджиталізація системи надання адміністративних послуг в Україні*
керівник роботи *Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С
2.Строк подання студентом роботи 01 лютого 2026 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади діджиталізації системи надання адміністративних послуг. 2. Аналітико-дослідницькі виміри та напрями удосконалення діджиталізації системи надання адміністративних послуг в Україні*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Порівняння термінів діджиталізація, цифровізація, цифрова трансформація. *Динаміка зростання використання е-послуг. Порівняння застосунку та порталу «Дія» за показниками використання. Статистика підключень до системи «Трембіти». Статистика мережі ЦНАП. -*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління	01.11.2025	
Розділ 2	Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління	01.02.2026	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Проаналізувати теоретичні засади діджиталізації системи надання адміністративних послуг в Україні	15.10.2025	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат системи надання адміністративних послуг	20.10.2025	
3	Обґрунтувати методологічні підходи, методи та інструменти аналізу системи надання адміністративних послуг	25.10.2025	
4	Проаналізувати сучасний стан та інституційно-правові основи цифровізації адміністративних послуг в Україні,	30.10.2025	
5	Дослідити платформу «Дія» та інші цифрові сервіси	15.11.2025	
6	Виявити ключові проблеми та бар’єри діджиталізації	25.11.2025	
7	Оцінити вплив новітніх технологій (ШІ, блокчейн) і вимоги до захисту персональних даних та кібербезпеки	30.11.2025	
8	Розробити практичні рекомендації та стратегічні напрями вдосконалення діджиталізації адміністративних послуг в Україні	10.12.2025	

Студент _____ Т.О.Мормиль
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ М.А. Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мормиль Т.О. Діджиталізація системи надання адміністративних послуг в Україні.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Ажажа М.А. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2026.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади діджиталізації, проаналізовано світові тенденції та правове забезпечення цього процесу в Україні. Окрему увагу приділено оцінці сучасного стану впровадження електронних сервісів, зокрема функціонування платформи «Дія» та інших державних платформ надання адміністративних послуг, взаємодії державних реєстрів та рівня цифрової грамотності населення. Досліджено вплив діджиталізації на ефективність державного управління, виокремлено переваги для громадян і бізнесу. За результатами дослідження визначено перспективні напрями діджиталізації системи надання адміністративних послуг та розроблено рекомендації по її удосконаленню.

Ключові слова: ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ЕЛЕКТРОННІ ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ, СЕРВІСНА ДЕРЖАВА, ПЛАТФОРМА «ДІЯ», ЦНАП, ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ ВЕБПОРТАЛ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ, ДЕРЖАВНІ ЕЛЕКТРОННІ РЕЄСТРИ.

ABSTRACT

Mormyl T.O. Digitalization of the Administrative Service Delivery System in Ukraine.

Qualification work for obtaining a Master's degree in specialty 281 Public Management and Administration, scientific supervisor Azhaja M.A. Zaporizhzhia National University. Engineering Institute of Education and Science. Department of Management and Administration, 2026.

The qualification thesis examines the theoretical foundations of digitalization, analyzes global trends, and explores the legal framework of this process in Ukraine. Particular attention is paid to assessing the current state of electronic services implementation, specifically the functioning of the «Diia» platform and other state platforms for administrative service delivery, the interoperability of state registries, and the level of digital literacy among the population. The study investigates the impact of digitalization on the efficiency of public administration and highlights the benefits for citizens and businesses. Based on the research results, promising directions for the digitalization of the administrative service delivery system are identified, and recommendations for its improvement are developed.

Keywords: DIGITALIZATION, DIGITAL TRANSFORMATION, PUBLIC ADMINISTRATION, ADMINISTRATIVE SERVICES, ELECTRONIC PUBLIC SERVICES, SERVICE-ORIENTED STATE, «DIIA» PLATFORM, ASC (ADMINISTRATIVE SERVICE CENTER), UNIFIED STATE WEB PORTAL OF ELECTRONIC SERVICES, STATE ELECTRONIC REGISTRIES.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ 11

1.1. Сутність, значення та понятійний апарат діджиталізації в публічному управлінні 11

1.2. Правові засади та нормативно-правове забезпечення цифровізації послуг в Україні 18

1.3. Методологічні підходи до розв'язання проблем діджиталізації в контексті вітчизняного та світового досвіду 23

Висновки до першого розділу 34

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ 38

2.1. Сучасний стан та інституційні основи цифровізації адміністративних послуг 38

2.2. Платформа «Дія» та інші цифрові сервіси як інструменти оптимізації державної взаємодії 47

2.3. Вплив новітніх технологій (ШІ, блокчейн) та захист персональних даних в умовах цифрової трансформації. 56

2.4. Обґрунтування стратегічних напрямів та рекомендацій щодо вдосконалення системи цифровізації адміністративних послуг в Україні 63

Висновки до другого розділу 73

ВИСНОВКИ 79

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 85

ВСТУП

Цифровізація системи надання адміністративних послуг є одним із ключових напрямів трансформації публічного управління в Україні Вона є важливою умовою підвищення якості державного сервісу. Перехід від паперових і процедурно складних моделей обслуговування до електронних послуг та безпаперових процесів спрямований на зниження адміністративних бар'єрів, підвищення прозорості процедур і оптимізацію часових витрат громадян і бізнесу. Це також сприяє зміцненню довіри до державних інституцій завдяки підвищенню передбачуваності та юридичної визначеності результатів надання послуг.

Сучасний етап цифрової трансформації держави характеризується швидким масштабуванням цифрових сервісів (передусім екосистеми «Дія»). Він також супроводжується розвитком мережі центрів надання адміністративних послуг. Це робить послуги доступними, а також посилює інтеграційні механізми міжвідомчої взаємодії та обміну даними. Водночас практичний досвід показує, що успішність цифровізації не зводиться до зручності інтерфейсів або кількості запущених е-послуг. Визначальною стає спроможність держави забезпечити надійний «бек-офіс» цифрових сервісів. Вагоме значення матимуть якість і узгодженість даних у державних реєстрах, стабільна інтероперабельність між системами, стандартизовані процеси й регламенти. Не менш важливою умовою є наявність інструментів цифрової довіри (е-ідентифікації, електронного підпису), а також належний рівень захисту персональних даних і кіберстійкості.

Таким чином, цифровізація адміністративних послуг постає як комплексна управлінська й технологічна проблема, що охоплює одночасно правові, організаційні, інституційні та інформаційно-технічні аспекти. Вона потребує узгодженої взаємодії між різними платформами, реєстрами та надавачами послуг, а також чіткого розподілу ролей і відповідальності за дані,

процедури та кінцевий результат. Окремої актуальності набуває впровадження новітніх технологій, а саме - штучного інтелекту та блокчейну у публічний сектор, що відкриває додаткові можливості автоматизації й аналітики. Разом із тим, це визначає підвищені вимоги до правового регулювання, етики, прозорості алгоритмів, безпеки даних і відповідальності за помилки.

Теоретичні й методологічні засади цифрової трансформації публічного управління, розвитку електронного урядування та сервісної держави висвітлені у працях низки українських учених. Проблематика модернізації публічного управління та організаційних змін у державному секторі розглядається у працях В. Куйбіди. Питання цифрових інструментів, сервісного підходу й реформування публічних послуг - у напрацюваннях О. Карпенка та В. Наместніка. Окремі аспекти інституційного розвитку, управлінських механізмів та публічної політики - у дослідженнях М. Міхровської, Н. Гринчак, В. Задорожного. Регіональні, соціально-економічні та управлінські виміри розвитку - у працях Н. Павліхи, Н. Науменко та О. Корнелюк. Філософсько-управлінські та цивілізаційні контексти цифрової трансформації - у публікаціях В. Воронкової, В. Нікітенко та О. Кивлюк. Разом із тим, наявність ґрунтовної теоретичної бази не усуває потреби в подальшому системному узагальненні сучасної практики цифровізації адміністративних послуг в Україні, особливо в частині інтероперабельності, безпаперових процедур, управління доступом до даних, формування цифрової довіри та безпечного використання ШІ і блокчейн.

Отже, актуальність теми магістерської роботи зумовлена необхідністю комплексного аналізу цифровізації системи надання адміністративних послуг в Україні та обґрунтування стратегічних напрямів її удосконалення з урахуванням правових, інституційних і технологічних чинників.

Для досягнення мети роботи визначені наступні завдання:

– проаналізувати нормативно-правову базу у сфері діджиталізації адміністративних послуг в Україні;

– визначити методологічні підходи до вирішення проблем цифровізації

та обґрунтувати критерії оцінки рівня розвитку е-послуг (ефективність, «безпаперовість», доступність, захищеність).

– дати характеристику поточному етапу цифровізації адміністративних послуг та інституційних механізмів її реалізації (роль центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, ЦНАПів, власників даних, технічних адміністраторів).

– проаналізувати, як нові технології (ШІ, блокчейн) впливають на якість адмінпослуг, та окреслити межі їх застосування у процедурах, що мають юридичні наслідки.

– оцінити небезпеки, які несе діджиталізація для захисту особистої інформації та кібербезпеки, розробити схему типових загроз та відповідних заходів для їх мінімізації.

– обґрунтувати стратегічні напрямки та надати рекомендації щодо покращення системи цифровізації адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження роботи є процеси надання адміністративних послуг в Україні.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні, правові, інституційні та технологічні механізми, які лежать в основі цифровізації адміністративних послуг, а також шляхи подальшого її вдосконалення.

У межах цього дослідження задіяно сукупність методів серед яких можна виділити наступні: діалектичний метод - для виявлення поступу у поглядах на діджиталізацію та притаманних їй протиріч; системний метод - для вивчення сукупності елементів цифрового середовища (веб-портали, бази даних, інтеграційні зв'язки, інституційні структури); формально-правовий метод - для ґрунтовного аналізу нормативно-правових актів, що регулюють цифрові процеси на рівні законів та підзаконних актів; порівняльний метод - для зіставлення вітчизняних практик із міжнародними, зокрема європейськими, стандартами надання цифрових послуг та забезпеченням захисту інформації; впровадження та застосування цифрових рішень та

визначення їхньої ефективності.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в: уточненні поняття діджиталізації системи надання адміністративних послуг у контексті публічного урядування та сервісно-орієнтованої держави; проведенні аналізу нормативно-правової бази діджиталізації адмінпослуг; обґрунтуванні рівня оцінки надання адміністративних послуг, з акцентом на усунення паперового документообігу, забезпечення взаємосумісності систем, досягнення доступності та найвищої безпеки; підготовано пропозиції щодо впровадження штучного інтелекту та технології блокчейн у сфері надання адмінпослуг, надаючи перевагу збереження контролю з боку людини у вирішальних правових ситуаціях.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування висновків та рекомендацій: державними органами та органами місцевого самоврядування - для вдосконалення законодавства, що регулює електронні процедури, та покращення якості сервісів; установами, що надають адмінпослуги, та мережами Центрів надання адміністративних послуг - з метою уніфікації робочих процесів, стандартизації статусів взаємодії, комунікаційних каналів та підтримки кінцевих користувачів; в освітньому процесі - як навчальний матеріал для курсів, присвячених теорії державного управління, цифровій трансформації та адміністративному праву.

Апробація результатів опубліковано в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21–22 листопада 2025 року, м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, значення та понятійний апарат діджиталізації в публічному управлінні

Діджиталізація у публічному управлінні є одним із визначальних чинників трансформації сучасних управлінських систем. Вона формується як відповідь на структурні зрушення, пов’язані з «четвертою промисловою революцією», коли дані, мережеві технології та цифрові платформи перетворюються на базову інфраструктуру суспільного розвитку та конкурентоспроможності держави.

У цьому контексті К. Шваб наголошує, що цифрові технології змінюють не лише інструментарій управління, а й саму логіку взаємодії держави з громадянами та бізнесом, підвищуючи очікування щодо швидкості, персоналізації та надійності сервісів [85]. Для сфери адміністративних послуг це означає, що цифрові зміни не можна зводити до простого перенесення інформації з паперу в електронний формат. Очікуваний ефект можливий за умови, коли цифрові рішення поєднуються з переглядом процедур, ролей і відповідальності, інформаційних потоків, стандартів якості та механізмів підзвітності.

У наукових джерелах спостерігається термінологічна варіативність: поняття «діджиталізація», «цифровізація», «оцифрування», «цифрова трансформація», «електронне урядування», «цифровий уряд». Вони часто використовуються поруч, але не як повні синоніми, що потребує їх змістового розмежування.

Аналізуючи понятійний апарат, М. С. Міхровська акцентує на

поетапності переходу «оцифрування - цифровізація - цифрове урядування/цифрова трансформація». Вона також наголошує на потребі розмежовувати технічне переведення інформації в цифровий формат і інституційні зміни процедур та моделей надання послуг. На її думку, оцифрування (digitization) розглядається як технічний процес переведення аналогової інформації в цифровий формат. Натомість діджиталізація (digitalization) - це глибший процес, який охоплює трансформацію управлінських процедур, зміну форм комунікації та взаємодії держави з громадянами шляхом впровадження цифрових технологій. Ще ширше тлумачення пропонує поняття цифрової трансформації (digital transformation), яке означає системні зміни в управлінні та суспільних процесах, спричинені використанням цифрових технологій і даних [33].

Узагальнене порівняння термінів оцифрування, цифровізація, цифрова трансформація, наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння термінів діджиталізація, цифровізація, цифрова трансформація

Термін	Рівень застосування	Приклад у сфері надання адміністративних послуг
Оцифрування (digitization)	Переведення фізичної (аналогової) інформації у цифровий формат без зміни самого процесу.	Сканування паперових карток реєстрації місця проживання та завантаження їх у PDF-архів.
Діджиталізація (digitalization)	Використання цифрових технологій для автоматизації окремих операцій або покращення робочих процесів.	Запровадження онлайн-запису до черги в ЦНАП або можливість подати скан-копії документів через веб-портал.
Цифрова трансформація (digital transformation)	Перебудова моделі управління, де технологія стає ядром, що створює нову якість послуг.	Автоматична послуга: наприклад, реєстрація ФОП за 1 секунду без участі реєстратора або проактивне нарахування допомоги при народженні дитини.

Складено автором на основі джерела [33] та доповнено власними узагальненнями.

Таке розмежування важливе не лише з теоретичного погляду, а й як

методичний інструмент: воно дозволяє відрізняти ситуацію, коли держава просто створює електронну «вітрину» для подання заяви, від ситуації, коли реально змінюються внутрішні процеси, правила та відповідальність, а результат послуги стає швидшим, більш передбачуваним і юридично безпечним для заявника.

Інші вітчизняні автори теж наголошують на принциповій різниці цих понять, без якої неможливо описати предмет нашого дослідження та визначити критерії його оцінювання. Так, автори В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко та В. В. Наместнік пропонують розглядати цифрові зміни, як еволюцію від часткових інформаційних рішень до системного «цифрового врядування», де управлінські рішення, сервісні процеси та міжвідомча взаємодія спираються на дані, цифрові канали і стандартизовані механізми обміну [31].

Розвиток публічного управління невід’ємно пов’язаний із трансформацією управлінських комунікацій та впровадженням цифрових сервісів. Як зазначає Н.А. Гринчак, «цифрові комунікації суттєво змінюють характер взаємодії органів влади з громадськістю та вимагають оновлених інструментів комунікації» [11]. Євтушенко О.Н. підкреслює, що діджиталізація є не лише інструментом модернізації управлінських процесів, але й основою побудови «сервісної держави», де першочерговою стає орієнтація на потреби громадян та бізнесу [25 с. 32-28]. Задорожний В. П. теж акцентує, що Україна послідовно формує інституційні засади для переходу до сервісної моделі держави, орієнтованої на потреби населення [28].

М. Мур у концепції public value (суспільна цінність) підкреслює, що модернізація державного сектору має сенс лише тоді, коли створює публічну цінність: підвищує доступність послуг, забезпечує прозорість і ефективність використання ресурсів [75]. С. Осборн, описуючи нове публічне врядування, робить наголос на мережевості виробництва публічних послуг, співвиробництві (co-production) та орієнтацію на користувача, як визначальних рисах сучасного управління [77].

Технологічно-економічний вимір діджиталізації в державному секторі

розкриває Д. Тапскотт, який показує, що цифрова економіка будується на платформах і мережевих ефектах. У публічній сфері це втілюється в підході «government as a platform», коли держава не обмежується наданням окремих послуг, а формує систему сервісів на основі спільних компонентів (ідентифікація, реєстри, платежі, повідомлення) і правил повторного використання даних та модулів [88]. Орієнтири зрілого цифрового уряду деталізує The OECD Digital Government Policy Framework - це стандарт, розроблений Організацією економічного співробітництва та розвитку, що визначає перехід від простої оцифровки документів до повноцінного цифрового уряду» де процеси працюють автоматично та прозоро, а підхід базується на принципах digital by design (цифровий за замовчуванням), user-driven (орієнтований на користувача), data-driven (управління на основі даних), open by default (відкритий за замовчуванням), proactiveness і platform approach (проактивність і платформний підхід) [90]. Відтак ключовим критерієм зрілості діджиталізації адміністративних послуг є не лише наявність онлайн-інтерфейсу, а й інтегрований бек-офіс: інтероперабельність, стандартизовані дані та реєстрові перевірки, а також юридично значущі електронні дії.

Поряд із перевагами цифровізація загострює питання прав людини й належної процедури. В. Г. Воронкова, В. А. Нікітенко та О. П. Кивлюк наголошують, що в цифрову епоху формується вимір «цифрових прав», який охоплює доступність сервісів, приватність, безпеку даних, недискримінацію та справедливість у автоматизованих процесах [9]. На рівні європейського права базові вимоги до обробки персональних даних закріплено в GDPR (Regulation (EU) 2016/679): законність, прозорість, мінімізація, обмеження мети, цілісність і конфіденційність, а також підзвітність [81].

Додатково зростає важливість вимог до систем, що використовують штучний інтелект. AI Act (Regulation (EU) 2024/1689) встановлює вимоги до прозорості, а також до гарантій у випадках використання автоматизованих рішень у публічній сфері, особливо там, де вони впливають на права та інтереси особи й належать до високоризикових (наприклад, соціальні виплати,

правосуддя, міграційний контроль, критична інфраструктура) [83]. Відповідно, діджиталізація адміністративних послуг має забезпечувати баланс між зручністю та гарантіями прав заявника.

Ефективність цифрових сервісів залежить і від готовності користувачів ними користуватися. У моделі UTAUT В. Венкатеш, М. Морріс, Г. Девіс і Ф. Девіс показують, що використання технологій визначається очікуваною корисністю та зручністю, соціальним впливом і умовами підтримки (доступ, навички, довіра) [92]. Р. І. Пашов, аналізуючи цифровізацію як комунікативну технологію публічного управління, наголошує на значущості каналів взаємодії, зворотного зв'язку та довіри як передумов результативності цифрових сервісів [36]. На рівні міжнародного моніторингу UN E-Government Survey 2024 оцінює цифровий уряд комплексно - через онлайн-сервіси, інфраструктуру та людський капітал, тобто через поєднання пропозиції держави й спроможності суспільства користуватися цифровими можливостями. Для адміністративних послуг це особливо важливо, адже їх результат має юридичні наслідки: держава повинна гарантувати доступність сервісу, зрозумілість правил і можливість отримати допомогу через альтернативні канали.

Для сфери адмінпослуг принципово важливо, щоб терміни тлумачилися однозначно, оскільки послуга є юридично значущим результатом реалізації владних повноважень. Базове визначення адміністративної послуги та принципи її надання закріплено Законом України «Про адміністративні послуги» [42]. Закон України «Про адміністративну процедуру» встановлює універсальні процедурні гарантії, які мають бути відтворені і в цифрових процесах [43]. Тому діджиталізація адміністративних послуг у практичному вимірі складається з двох взаємопов'язаних рівнів: сервісно-організаційного та юридично-процедурного. Перший відповідає за зручність і керованість (мінімізація кроків, прозорі статуси, підтримка), другий - за юридичну значущість дій і гарантії належної адміністративної процедури (строки, підстави, мотивування, можливість бути вислуханим, оскарження). За

відсутності паралельного розвитку обох рівнів цифровий канал ризикує стати «електронною вітриною», коли подання заяви онлайн не усуває паперових бар'єрів у бек-офісі [72, 43].

У цій логіці орієнтація на користувача не зводиться лише до UX-дизайну, тобто до створення простих і зрозумілих інтерфейсів. Клієнтоорієнтованість державного сервісу означає, що особа розуміє процедуру: які дані потрібні, з яких реєстрів і на яких підставах їх беруть, які строки розгляду, які результати можливі та що робити у випадку відмови. Саме тому нормативне закріплення адміністративної процедури набуває прикладного значення для діджиталізації: цифровий сервіс має «відображати» процедуру та робити її зрозумілою для заявника [43, 53]. Звідси випливає і важливість платформного підходу: перехід від ізольованих рішень до повторного використання спільних компонентів (е-ідентифікація, довірчі послуги, реєстрові перевірки, платежі, повідомлення) дозволяє масштабувати якість і зменшувати дублювання, але водночас підсилює вимоги до управління доступом і кіберстійкості як системних умов довіри.

Діджиталізація має і людський вимір. Модель прийняття технологій UTAUT показує, що на фактичне користування цифровими послугами впливають не лише корисність і простота, а й умови підтримки: доступ до пристроїв, цифрові навички, довіра та можливість отримати допомогу [92]. Для держави це означає, що онлайн-сервіси мають доповнювати (а не витісняти) мережу ЦНАП та інструменти підтримки; мобільні ЦНАП і цифрова освіта стають інструментами інклюзії за умов нерівного доступу. У сервісній логіці адміністративну послугу варто розглядати як керований цикл: ініціація запиту, подання, верифікація даних, міжвідомча взаємодія, ухвалення рішення, інформування, видача результату та можливість оскарження. Саме підхід «циклу» дозволяє методично виявляти вузькі місця (затримки, дублювання документів, ручні перевірки) і переводити їх у цифровий формат на основі реінжинірингу, а не простого «сканування» паперу.

З позицій public value цифрові адмінпослуги створюють публічну

цінність не лише через економію часу, а й через підвищення справедливості доступу, передбачуваності рішень, прозорості процедур, зменшення дискреції та посилення підзвітності. Це особливо критично у воєнний період, коли мобільність населення зростає, а потреба у швидких юридично значущих рішеннях (довідки, статуси, допомоги) стає масовою. Водночас користувачі відрізняються цифровими навичками, доступом до інтернету та рівнем довіри до технологій, тому показником зрілості є не лише кількість онлайн-сервісів, а й частка успішно завершених транзакцій без помилок/дублювань і наявність інклюзивних каналів (ЦНАП, мобільні офіси) [26, 16].

Окремим елементом понятійного апарату виступають «дані як інфраструктура». Публічні електронні реєстри формують основу правової визначеності у цифровій державі, адже саме реєстрові дані стають підставою рішення без подання паперових підтверджень. Тому управління даними (повнота, актуальність, контроль доступів, логування) фактично означає управління якістю послуги.

Сучасна цифровізація неможлива без довіри. Для заявника довіра означає впевненість у захисті персональних даних, кіберстійкості сервісу та наявності дієвих механізмів відновлення справедливості (оскарження). Для держави довіра - це дисципліна процесів (аудит, моніторинг, реагування), що пов’язано з політиками кібербезпеки та практиками CERT-UA [13].

Отже, у межах цього дослідження діджиталізацію системи надання адміністративних послуг доцільно тлумачити як комплексний перехід від розрізнених паперових процедур до стандартизованих цифрових сервісів, побудованих на даних і міжвідомчій взаємодії. Така трансформація охоплює правові, організаційні та технологічні зміни й спрямована на формування сервісу, зрозумілого для людини. Це реально скорочує зайві кроки та бар’єри та забезпечує юридично значущий результат із дотриманням процедурної справедливості, захистом приватності, підзвітністю органів влади та зміцненням довіри до державних інституцій.

1.2. Правові засади та нормативно-правове забезпечення цифровізації послуг в Україні

Ефективна цифровізація адміністративних послуг неможлива без належного нормативно-правового забезпечення. Правова база цифрової трансформації системи публічних послуг в Україні має складну багаторівневу структуру. У ній акти різної юридичної сили не дублюють одне одного, а взаємодоповнюються, виконуючи спільну мету: частина документів визначає загальні організаційні засади функціонування сервісу; інші - гарантують дотримання процедурних вимог під час адміністрування; ще інші - легалізують електронну форму взаємодії, створюють інфраструктуру юридично значущих е-операцій, встановлюють регламенти обміну даними між реєстрами та визначають вимоги до персональних даних і кібербезпеки. Такий комплексний характер впливу підтверджує, що переведення адміністративних послуг у цифровий формат - це не просто технічний доступ через інтернет, а впорядкований правовий процес, спрямований на збереження та посилення гарантій прав заявника через уніфікацію, відкритість і передбачуваність адміністративних рішень.

Правове регулювання цифровізації адмінпослуг вибудовується «зверху вниз» і водночас працює як система. Базовим рівнем є Конституція України, яка фактично задає вимогу: цифровий формат подання заяви не повинен звужувати права та гарантії - строки, правила, можливості оскарження й юридично значущий результат мають зберігатися незалежно від онлайн- чи офлайн-каналу звернення [30].

Далі законодавство у сфері цифровізації адмінпослуг доцільно умовно розділити на три блоки: закони України, підзаконні акти, стратегічні та програмні документи.

Спеціальними законами у сфері діджиталізації системи надання

адміністративних послуг є:

Закон України «Про адміністративні послуги», базовий акт, що визначає інституційно-організаційний каркас системи адмінпослуг: понятійний апарат, суб'єктів надання та їх повноваження, критерії доступності й прозорості, а також пріоритет інтересів заявника. У контексті цифровізації він формує фундамент сервісного підходу: уніфікації регламентів, відкритості інформації про послуги, зрозумілих правил подачі та гарантованого результату [42].

Закон України «Про адміністративну процедуру», установлює єдині засади розгляду індивідуальних адміністративних справ та процесуальні гарантії для особи. Значення для цифровізації полягає в тому, що електронний сервіс має відображати повний процедурний цикл: належне інформування у строки, участь особи, можливість подати пояснення/докази, право бути вислуханим, обов'язок органу мотивувати рішення та забезпечити оскарження. Тобто вимоги належного адміністрування повинні діяти однаково і в онлайні, і в офлайні [43].

Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», визначає правовий статус електронних публічних послуг, підтримує логіку комплексних сервісів (у т.ч. за «життєвими ситуаціями») та дозволяє автоматизований режим для окремих послуг за дотримання визначених критеріїв. Він підносить е-взаємодію зі статусу «додаткової опції» до повноцінного формату, зберігаючи вимоги прозорості, передбачуваності та захисту прав заявника [53].

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» - закріплює юридичну силу електронного документа та регулює його створення, обіг, зберігання і використання. Для адмінпослуг він гарантує рівнозначність електронного результату (довідка, витяг, рішення) паперовому за умови дотримання вимог, а також підтримує перехід до «безпаперового» внутрішнього документообігу, що впливає на швидкість отримання послуг [45].

Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі

послуги» - формує «інфраструктуру довіри»: визначає способи е-ідентифікації та довірчі послуги (КЕП, е-печатка, часова мітка тощо). Його роль ключова, оскільки він забезпечує прив’язку цифрової дії до конкретної особи, фіксацію волевиявлення та доказовість транзакцій - основу для масового безпаперового надання результатів [46].

Закон України «Про публічні електронні реєстри» - визначає принципи створення, ведення та взаємодії реєстрів, вимоги до якості даних, цілісності, актуальності, доступів і інтероперабельності. Для цифровізації він є фундаментом принципу once-only: заявник не подає дані повторно, а органи отримують їх через контрольований обмін. Це сприяє формуванню інтегрованого бек-офісу та зменшенню паперової бюрократії [54].

Закон України «Про захист персональних даних» - регулює обробку персональних даних, права суб’єктів і обов’язки володільців/розпорядників. Значення для е-послуг визначальне, адже реєстрові перевірки та міжвідомчий обмін неминуче пов’язані з великими масивами персональної інформації; закон задає межі обробки, цілі та вимоги до захисту, що прямо впливає на довіру громадян [48].

Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» - встановлює засади охорони інформації в ІКС, вимоги до збереження даних, організаційні й технічні підходи до безпеки. Для цифровізації це означає необхідність впровадження протоколів захисту для систем е-звернень, обміну даними та надання результату; закон формує підґрунтя security-by-design і забезпечення безперервності сервісів [47].

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» - визначає політику у сфері кібербезпеки, суб’єктів та принципи кіберзахисту. Для е-послуг він робить безпеку системною умовою функціонування: інциденти й витоки руйнують довіру та можуть призвести до порушень прав, тому ризик-менеджмент, захист критичних систем і реагування є критично важливими [51].

Закон України «Про Національну програму інформатизації» -

встановлює механізм планування, координації та реалізації цифрових проєктів (системи, ресурси, інтеграції, інфраструктура). Для е-послуг він виступає інструментом управління цифровими ініціативами: узгоджує фінансування, пріоритети та сумісність підходів, зменшуючи фрагментацію [50].

Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» - заклав ранні стратегічні орієнтири розвитку ІКТ та е-взаємодії держави й громадян. Хоч документ має історичний характер, він відображає інституційні витоки сучасної політики цифровізації (інфраструктура, е-форми, доступ до інформації, цифрові навички) [52].

Поряд із законами важливе значення мають підзаконні акти, які «приземляють» загальні норми на конкретні механізми взаємодії інформаційних систем та на інституційні інструменти:

Постанова КМУ «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» - визначає організаційні та технологічні правила електронного обміну даними між державними інформаційними ресурсами. Її значення - у формуванні нормативної основи міжвідомчої інтеграції та реєстрових перевірок, необхідних для once-only і повного цифрового життєвого циклу послуги [15].

Постанова КМУ «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» - регулює функціонування порталу та реєстру послуг, визначає їх призначення, структуру і ведення. Це забезпечує «вітрину» доступу до е-послуг і водночас стандартизацію інформації про послуги (зміст, вимоги, строки, результати, процедури) [37].

Постанова КМУ «Питання Міністерства цифрової трансформації» - визначає статус, завдання та повноваження Мінцифри як органу, відповідального за політику цифровізації та розвиток цифрових сервісів. У контексті адмінпослуг вона закріплює координаційну роль, необхідну для єдності стандартів і підходів між суб’єктами [38].

Стратегічні та програмні документи у сфері цифровізації системи

надання адміністративних послуг:

Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації», визначає принципи цифрового розвитку та напрями державної політики: інфраструктура, цифрові навички, підтримка сервісів, інновації та цифрові ринки. Для адмінпослуг документ виступає програмним орієнтиром переходу до цифрових каналів і модернізації процесів [56].

Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках», закріплює довгострокові пріоритети цифровізації та інновацій і визначає кроки реалізації через операційний план у 2025-2027 роках. Для е-послуг стратегія важлива як основа послідовного переходу від окремих проєктів до системного розвитку інфраструктури, даних, компетентностей та управління змінами [57].

Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг», підсилює політичний акцент на «сервісній державі», де якість, доступність і зручність послуг визначаються як стандарт взаємодії держави з громадянами. У контексті цифровізації він посилює орієнтацію на результат для заявника та розвиток електронних сервісів [44].

Отже, нормативно-правове забезпечення цифровізації адмінпослуг в Україні можна описати як узгоджену послідовність: Конституція задає вимогу рівності доступу та непорушності прав; рамкові закони визначають організацію послуг і процедурні гарантії; спеціальні акти легалізують електронні, комплексні та автоматизовані сервіси; інфраструктурні закони забезпечують юридичну значущість е-документів і е-ідентифікації; реєстрове право та підходи «даних» створюють основу once-only у поєднанні із захистом персональних даних, інформації та кібербезпеки; підзаконні акти запускають механізми обміну та «єдиного вікна» і закріплюють повноваження Мінцифри; стратегічні документи формують рамку пріоритетів і планування.

Ефективність цієї системи залежить від того, наскільки узгоджено вона забезпечує повний цифровий цикл послуги без «паперових» розривів і наскільки однаково її норми застосовуються різними органами та на різних територіях, зберігаючи баланс між зручністю сервісу та правовими гарантіями заявника.

1.3. Методологічні підходи до розв'язання проблем діджиталізації в контексті вітчизняного та світового досвіду

Методологічна основа кваліфікаційної роботи виходить із того, що діджиталізація адміністративних послуг насамперед є управлінською реформою, і лише після цього - технологічною ініціативою (проєктом). Вона змінює правила взаємодії людини і держави, логіку адміністративних процедур, розподіл ролей між органами влади, принципи роботи з даними та вимоги до підзвітності й контролю якості [90]. У цифровому середовищі це видно особливо чітко, тому що громадянин часто бачить лише «єдиний вхід» - портал, застосунок або електронний кабінет, але фактичний результат залежить від того, як працюють реєстри, якості даних та міжвідомчої взаємодії [69]. Саме тому інколи виникає парадокс: сервіс формально існує, заява подається онлайн, але процедура залишається повільною або непередбачуваною, а рішення - «ручним» і не завжди зрозумілим [72].

У вітчизняних дослідженнях цифровізацію доцільно розглядати як послідовний перехід від простого оцифрування до зміни процедур і моделей урядування [33]. Такий підхід узгоджується з позицією В. Куйбіди, О. Карпенка та В. Наместніка, які наголошують на важливості коректного понятійного апарату цифрового врядування і на тому, що «цифровість» не зводиться до технічної новизни [31]. На практиці ця теза означає просту річ: реформа відбувається не там, де з'явилася нова кнопка, а там, де по-іншому

організовано рішення, відповідальність і дані [90]. У сфері адміністративних послуг це особливо важливо, бо кожна послуга має юридичні наслідки, а отже потребує процедурної визначеності, зрозумілих строків, права на виправлення помилок і ефективного оскарження [43].

Щоб уникнути фрагментарності, методологію роботи доцільно будувати як узгоджений каркас підходів які доповнюють один одного. Такий каркас допомагає не «перераховувати інструменти», а пояснювати причинно-наслідкові зв'язки: чому одні цифрові рішення дають реальний ефект, а інші перетворюються на вітринну цифровізацію [72]. Орієнтиром тут слугують міжнародні підходи, які прямо пропонують аналізувати цифрову трансформацію одночасно через призму сервісів, цифрових основ (ідентифікація, інтероперабельність), управління даними та інституційної спроможності [70]. Цю логіку системно описує OECD Digital Government Policy Framework, де цифровий уряд трактується як зміна моделей управління, координації, даних і сервісного дизайну [90]. Додатково важливо врахувати рекомендації ОЕСР щодо цифрових стратегій як «whole-of-government» реформи, яка потребує координації між відомствами та спільних компонентів [80].

У межах цього дослідження методологічний каркас доцільно вибудувати навколо п'яти підходів, які логічно стикуються між собою, і трьох наскрізних принципів, що роблять аналіз доказовим і придатним для рекомендацій [70]. Центральним інтегрувальним критерієм виступає здатність системи забезпечити повний наскрізний процес із юридично визначеним результатом [43].

1) Системний підхід: цифрова послуга як сервісний ланцюг «від звернення до юридичного результату». У системній логіці цифровий інтерфейс (портал/застосунок/кабінет) є лише видимою частиною сервісу [90]. Реальний ефект створюється «бек-офісом». Це якість даних у реєстрах, інтеграції між органами влади, узгоджені регламенти, чіткі повноваження виконавців і спроможністю персоналу працювати за новими правилами [70]

Відповідно, аналіз цифровізації не може обмежуватися описом того, «як подати заяву» [72].Потрібно простежити весь цикл: як ініціюється справа, які перевірки відбуваються автоматично, де саме і ким ухвалюється рішення, як фіксується та видається результат, як заявника інформують про статус і які механізми передбачені для виправлення помилок чи оскарження [43].

Системний підхід дозволяє також пояснити типові провали цифрових реформ через категорію «розриву між дизайном і реальністю». Р. Хікс підкреслює, що проблеми часто виникають не через «поганий код», а через невідповідність цифрового дизайну реальному середовищу - ресурсам, компетентностям, культурі організації, якості даних та фактичним повсякденним практикам. Для адміністративних послуг це має прямий наслідок: навіть найкраща онлайн-форма не забезпечить швидкості й передбачуваності, якщо реєстри містять помилки, а органи не обмінюються даними або змушені дублювати документи. Тому методологічно доцільно починати з «аудиту реальності»: описати фактичну процедуру, скласти карту даних (які відомості потрібні, де вони зберігаються), а також виявити місця, де цифровий процес «ламається» через паперові винятки або ручні рішення [72].

У цій точці системний підхід безпосередньо стикується з темою інтероперабельності. Інтероперабельність у зрілій цифровій державі є не додатковою опцією, а умовою можливості послуг [70]. Світова практика демонструє, що принцип once-only - коли громадянин не носить довідки, а держава обмінюється інформацією між реєстрами - вимагає інституційно оформленої архітектури обміну даними, правил доступу та відповідальності за якість реєстрів. Естонський X-Road наочно демонструє саме таку модель: це не просто технічний «канал», а інфраструктура, яка підтримує стандартизований обмін, контроль доступів і підзвітність операцій [68]. В українських умовах найбільш близькою інфраструктурною основою виступає «Трембіта», що забезпечує міжвідомчу електронну взаємодію і дає змогу переходити від фронт-офісної цифровізації до реального перезбирання бек-офісних процесів. Тому в межах дослідження доцільно оцінювати не тільки

наявність цифрових каналів, а й те, наскільки держава здатна забезпечити узгодженість процедур і даних «за лаштунками» сервісу [69].

2) Людиноцентричний підхід: послуга як реальний шлях людини до результату, а не як зручність для органу влади. Людиноцентричність означає, що в центрі розробки й оцінки стоїть не внутрішня структура відомства, а досвід заявника. У сфері адміністративних послуг це передбачає мінімізацію кроків і полів, зрозумілі вимоги, прозорі статуси проходження справи, передбачувані строки, чіткі підстави відмови та простий механізм виправлення помилок [90]. Водночас у публічному секторі людиноцентричність не зводиться до «гарного UX». Вона включає процедурну прозорість: особа повинна розуміти, які дії здійснюються щодо її справи, які дані використовуються, на якій правовій підставі ухвалюється рішення і що робити у випадку помилки [43].

Пояснення, чому людиноцентричність напряму впливає на ефективність цифровізації, дає модель прийняття технологій UTAUT. Вона показує, що реальне користування сервісом залежить не лише від зручності, а й від очікуваної корисності, соціального впливу та умов підтримки [92]. Для державних послуг «умови підтримки» часто стають визначальними, бо цифрові навички, доступ до інтернету та довіра до цифрових процедур розподілені нерівномірно. Це означає, що навіть технічно якісний сервіс може не створити суспільного ефекту, якщо частина користувачів не здатна самостійно завершити процедуру або боїться помилок і не розуміє наслідків.

Людиноцентричний підхід логічно поєднується з концепцією омніканальності й роллю ЦНАП. Омніканальність означає, що цифрові сервіси не мають конфліктувати з офлайн-каналами, а повинні забезпечувати альтернативні способи доступу та підтримку. Український контекст робить це особливо актуальним через значення мережі ЦНАП, які виступають інфраструктурою доступності, консультацій і допомоги у проходженні процедур [26]. Додаткову роль у підсиленні спроможності громад відіграють мобільні ЦНАП, які дозволяють забезпечувати доступ у громадах із

обмеженими ресурсами [41].

3) Сервісно-орієнтований підхід (service-oriented/public value): цифровізація має сенс лише тоді, коли створює публічну цінність. Ідея цього підходу полягає в тому, що цифровізація виправдана тоді, коли вона зменшує адміністративні бар'єри і створює відчутний результат для людини, бізнесу й суспільства [75]. У такій логіці цінність проявляється через простішу процедуру, меншу кількість кроків, скорочення витрат часу, зниження потреби в довідках і повторних зверненнях, а також через зростання прозорості та довіри [90]. Важливо, що сервісно-орієнтований підхід не ототожнює успіх із «кількістю запущених послуг», бо така метрика часто фіксує вітрину, а не результат [75].

У сервісно-орієнтованій логіці оцінка цифрової трансформації ставить практичні запитання, які користувач відчуває буквально. Чи стала процедура простішою і чи зменшилась кількість дій, які має виконати людина. Чи є результат передбачуваним і юридично визначеним, і чи працюють механізми виправлення помилок та оскарження. Такі запитання важливі тим, що вони з'єднують сервісність із правовою визначеністю [43]. Вони також повертають нас до системного підходу, бо «простота для користувача» досягається не лише поясненнями в інтерфейсі, а реінжинірингом процедури та даних [72].

Для України цю логіку добре ілюструють комплексні послуги, де цінність виникає лише тоді, коли завершено весь процес. Наприклад, послуга «єМалятко» по суті є життєвим сценарієм, який об'єднує низку юридично значущих дій навколо однієї події [5]. У таких кейсах стає видно, що цифрова трансформація - це не «подати заяву онлайн», а «отримати юридичний результат без зайвих довідок і походів» [90]. Аналогічно, цифрові будівельні послуги демонструють, що ефект виникає тоді, коли електронний канал підкріплено інтеграціями та правилами роботи даних у профільних системах [21].

4) Мережевий підхід (network approach/New Public Governance): цифрова послуга як результат взаємодії багатьох органів і систем. Мережевий підхід

виходить з того, що сучасні публічні послуги найчастіше створюються не одним органом, а мережею учасників [77]. У цифровому середовищі це проявляється особливо яскраво: користувач бачить «єдиний вхід», але фактичний сервіс залежить від узгодженості багатьох реєстрів, процедур і відповідальних суб'єктів [90]. Якщо мережевої узгодженості немає, послуга розпадається на фрагменти, з'являються «ручні винятки», дублювання документів і типове «перекидання відповідальності» між органами [72].

Тому мережевий підхід у методології дослідження вимагає аналізувати не лише користувацький шлях, а й внутрішній ланцюг взаємодій між суб'єктами. Потрібно встановити, хто є власником процедури та хто відповідає за якість даних у реєстрах [54]. Важливо визначити, хто адмініструє платформні компоненти та як регламентовано обмін даними між органами. Окремо слід оцінити, як працює ескалація інцидентів і чи існують правила стабільності інтеграцій, зокрема через домовленості про рівні сервісу між учасниками [80]. Також потрібно перевірити, як забезпечується підзвітність доступів до даних через журналювання та аудит [81] .У підсумку мережевий підхід підсилює ключовий висновок: цифрова держава - це не один портал, а узгоджена екосистема платформ і відомчих систем, які працюють як єдина мережа [69].

Українська практика чітко демонструє, що мережевий характер цифровізації потребує інституційного оформлення. Нормативне врегулювання електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів визначає ключові правила міжвідомчого обміну та формує підґрунтя для узгодженого функціонування сервісів [15]. Подальша деталізація організації електронної взаємодії через підзаконні акти є важливою для того, щоб цифрові сервіси не залежали від «ручних домовленостей» між відомствами [17]. Додатково, розвиток підрозділів цифрової трансформації в органах влади підсилює управлінську спроможність мережі, бо створює відповідальних за координацію змін і стандартів [14].

5) Інституційно-правовий підхід: цифровий сервіс має відтворювати

адміністративну процедуру і захищати права особи. Адміністративна послуга завжди має юридичні наслідки, тому її цифровізація не може бути лише «зручним каналом». Цифровий процес має забезпечувати ті самі (або вищі) стандарти процедурних гарантій: строки, належне інформування, мотивованість рішень, можливість подати пояснення, виправити помилку та оскаржити рішення. У цьому сенсі Закон України «Про адміністративну процедуру» є методологічно значущим орієнтиром, бо задає вимогу перетворювати процедуру на прозорий і передбачуваний процес, який може бути «вбудований» у цифровий сервіс [43].

Водночас інституційно-правовий підхід допомагає побачити приховану дискрецію, яка інколи виникає внаслідок «ручних етапів» і недостатньо формалізованих правил [72]. Якщо в цифровому сервісі частина рішень залишається поза зрозумілим регламентом, користувач отримує не передбачуваність, а нову форму невизначеності [43]. Тому в межах дослідження важливо аналізувати, чи співпадає цифровий сценарій із юридичною логікою процедури, і чи не виникає «сіра зона», де рішення ухвалюється без прозорих критеріїв [72].

Окремий блок інституційно-правового підходу становлять правила управління даними та реєстрами. Закон України «Про публічні електронні реєстри» задає важливу основу відповідальності за дані, їхню якість і порядок доступу. У методологічному сенсі це означає, що цифрова послуга не може бути надійнішою за свої реєстрові основи: помилки в даних і нечіткість відповідальності трансформуються в помилки у результатах послуг [54]. Саме тут стикуються правова визначеність, мережеве управління й системний підхід: потрібні не лише норми, а й інституційні механізми узгодження і контролю якості [90].

Додатковими інструментами дослідження методології можуть слугувати: data-driven управління, приватність і кіберстійкість, порівняльний аналіз. Навіть найкращий теоретичний каркас не працює, якщо його неможливо перевіряти фактами і перетворювати на практичні рішення [70].

Тому в дослідженні додатково розглянемо ще три наскрізні принципи, які «приземляють» підходи і переводять їх у вимірювані критерії.

Перший принцип - управління на основі даних (Data-Driven Decision Making). Світовий банк у GovTech Maturity Index виокремлює управління даними та інституційну спроможність як ключові компоненти зрілості цифрової трансформації [70]. Це означає, що цифрова держава повинна мати вимірювані параметри якості сервісів [71]. Для адміністративних послуг такими параметрами є час проходження справи, частка відмов, типові причини помилок, частота повторних звернень, навантаження на підтримку, стабільність інтеграцій та якість даних у реєстрах [70]. У межах українського контексту доказовими джерелами для такого аналізу виступають, зокрема, аудиторські матеріали щодо розвитку адміністративних послуг та їх цифровізації. Їхня методологічна цінність полягає в тому, що вони дозволяють бачити не лише «успіхи», а й проблемні місця, які не видно з рівня інтерфейсу [58].

Другий принцип - приватність, захист персональних даних і кіберстійкість як основа довіри. У цифрових послугах довіра є такою ж необхідною умовою, як зручність. Міжнародні стандарти захисту даних підкреслюють законність обробки, мінімізацію даних, відповідальність контролера та гарантії прав суб’єкта даних [78]. Практично це означає керований доступ, прозоре визначення підстав обробки, журналювання операцій і можливість аудиту [81]. В умовах підвищених загроз, кіберстійкість стає не додатковим компонентом, а умовою безперервності надання послуг [51]. Аналітика CERT-UA демонструє, що для державних цифрових ресурсів критичними є моніторинг, реагування на інциденти та дисципліна безпекового управління [13]. У методології це означає, що оцінка сервісу має включати питання безпеки даних і стійкості інфраструктури, бо збій або компрометація руйнують довіру значно швидше, ніж будь-які покращення UX [51].

Третій принцип - порівняльний аналіз (бенчмаркінг). Його мета полягає не у копіюванні чужих інтерфейсів, а у виявленні принципів та інституційних

умов успіху, які можна адаптувати до українських реалій [90]. Міжнародні рамки (ОЕСР, Світовий банк, ООН) важливі тим, що дозволяють порівнювати країни за співставними критеріями і уникати ілюзії, що «цифрова держава = багато сервісів» [70]. Застосування порівняльного підходу дозволяє мінімізувати ризики декларативної діджиталізації, за якої за зовнішньою модернізацією інтерфейсів приховуються застарілі бюрократичні процеси. Це забезпечує критичний аналіз відповідності інноваційного «фронт-офісу» реальному стану трансформації даних, адміністративних алгоритмів та інституційної відповідальності [72].

Міжнародні кейси, релевантні для України розглянемо на прикладі трьох країн - Естонія, Сінгапур, Данія. У цій роботі міжнародні кейси виконують прикладну методологічну функцію: вони показують, як поєднуються сервісність, інтероперабельність, довіра, дані та координація в реальних управлінських моделях [90]. Важливо, що ці приклади корисні не як «ідеалізація», а як джерело конкретних механізмів, які дають змогу вибудовувати повноцінні послуги й уникати фрагментації [70].

Естонія має одну з найбільш розвинених електронних екосистем. Вона забезпечила майже повний перехід до електронних послуг, включно з електронним голосуванням. У кожного громадянина є державний цифровий ID, за його допомогою здійснюються всі основні транзакції - від підписання документів до голосування онлайн. Працює це завдяки системі безпечного обміну даними X-Road, що з’єднує всі державні реєстри. Країна є одним із найнаочніших прикладів того, як системний і мережевий підходи можуть перетворитися на практику повсякденного надання послуг. Її цифрова модель часто описується через принцип «держава працює як інфраструктура». Ключовим ресурсом є стандартизований обмін даними і довіра до реєстрів [67]. X-Road - базова інтероперабельна основа, яка дозволяє органам влади обмінюватися даними у стандартизований спосіб і підтримувати принцип once-only. Важливо, що цінність X-Road не в «передачі файлів», а в інституційно організованому доступі: коли кожна взаємодія з даними

передбачає правила, контроль і підзвітність [68]. Саме тому естонський кейс корисний для України як підтвердження: цифровий фронт-офіс дає ефект лише тоді, коли під ним є дисципліна даних, інтеграцій і процедур [69].

Окремої уваги заслуговує естонський досвід посилення довіри через технології та управлінські механізми контролю [67]. E-Estonia описує використання підходів до забезпечення цілісності й контролю державних реєстрів, зокрема через рішення, що позиціонуються як «blockchain security control». Для методології це важливо не як «мода на блокчейн», а як приклад того, що довіра в цифровій державі створюється через контроль доступів, фіксацію операцій і можливість перевірки [65]. У практиці адміністративних послуг це означає: громадяни погоджуються на активне використання цифрових каналів тоді, коли система демонструє керованість і підзвітність роботи з даними [78].

Другий яскравий приклад - Сінгапур, глобальний лідер з впровадження ШІ у міське управління. Уряд Сінгапуру широко застосовує концепцію Smart City: від прогнозування транспортних потоків і управління дорожнім рухом у реальному часі до систем «розумного» ЖКГ, що оптимізують споживання енергії. ШІ в режимі реального часу аналізує потреби мешканців і пропонує держорганам оптимальні рішення, зменшуючи бюрократичні процедури та зміцнюючи довіру до влади. Сінгапурський кейс є показовим у межах сервісно-орієнтованого підходу, адже демонструє, як платформні компоненти прибирають зайві кроки й забезпечують користувачеві відчутний практичний результат. Його модель Smart Nation орієнтується на практичну зручність і на повторне використання базових цифрових компонентів у різних сервісах [87]. Ключовим елементом є цифрова ідентифікація Singpass як стандартний спосіб безпечного доступу до послуг. Для людини це означає просту логіку: один надійний «ключ доступу» зменшує тертя, бо не потрібно щоразу створювати нові облікові записи, проходити різні процедури підтвердження і повторно доводити свою особу [86].

Ще більш наочним для сервісності є MyInfo, який у публічній

комунікації позиціонується як механізм використання перевірених державних даних для заповнення форм і надання послуг. У такій моделі користувач відчуває ефект не тому, що інтерфейс «гарніший», а тому, що держава зменшує повторне введення інформації і знімає потребу в довідках там, де дані вже існують у державних системах [76]. Методологічно це і є практичне втілення принципу once-only на рівні користувацького досвіду, але реалізованого через інституційну дисципліну даних і керовані правила доступу [70]. Водночас сингапурський приклад наочно показує і мережеву природу цифрових послуг: коли одні й ті самі дані використовуються у багатьох сервісах, різко зростає значення стандартів, відповідальності, узгодженості та прозорості правил обміну [77].

Данія є корисною для цього дослідження як приклад «зрілої» цифрової держави, де цифрові взаємодії стають нормою, але підтримується принцип доступності та рівності. Її Joint Government Digital Strategy демонструє підхід, коли цифрова трансформація організована як спільна політика державного та місцевого рівнів, а не як сума відомчих ініціатив. Це безпосередньо підсилює мережевий підхід: узгодженість сервісів досягається через спільні правила та координацію, а не через «героїзм» окремих команд. Важливо й те, що данська модель показує цінність стратегічної послідовності: цифровізація вбудовується в довгі цикли управління, де змінюються і сервіси, і дані, і нормативні підходи [89].

На рівні інструментів цифрової довіри Данія є наочною через MitID як національний eID [73]. З точки зору людини це означає передбачуваність: один стандарт ідентифікації застосовується як «звичний» інструмент доступу до цифрових взаємодій [74]. Для методології важливо, що цифрова довіра тут не існує окремо від сервісності: ідентифікація працює як базовий компонент, який зменшує бар’єри, але водночас підтримує юридичну значущість дій [73]. Додатковий вимір для порівняння дає статистичний і аналітичний погляд на цифровізацію в Данії, зокрема через тематичні матеріали Danmarks Statistik. Це важливо для принципу data-driven: зрілі системи спираються на

вимірювання й аналітику, а не лише на декларації про цифровий прогрес [66].

Зазначені вище підходи не існують окремо, а утворюють послідовну методологічну «оптику». Системний підхід задає, що саме треба аналізувати - повний сервісний ланцюг і реальні бек-офісні умови [72]. Людиноцентричний підхід показує, як цей ланцюг переживає користувач, де виникають помилки, затримки і бар'єри, а також як це впливає на прийняття цифрових сервісів [92]. Сервісно-орієнтований підхід фіксує критерій успіху через публічну цінність і вимірюваний ефект, а не через «кількість сервісів» [75]. Мережевий підхід пояснює, чому головні ризики виникають на стиках між органами і чому потрібні узгоджені правила координації та відповідальності [77]. Інституційно-правовий підхід гарантує, що цифровий результат є юридично визначеним і підзвітним, а права особи реалізуються в цифровому процесі [43]. Принципи (data-driven, приватність і кіберстійкість, порівняльний аналіз) роблять цю основу доказовою та придатною для перетворення в практичні рекомендації, які будуть обґрунтовані у розділі 2 [70].

Як підсумок, методологія цього дослідження дає змогу оцінювати цифровізацію адміністративних послуг не як перелік «цифрових новинок», а як ступінь управлінської зрілості системи, здатної забезпечити наскрізний процес із юридично надійним результатом. У межах такої логіки доцільно перейти до аналітичної частини роботи, у якій буде оцінено інституційні засади цифровізації в Україні, роль «Дії» та інших платформ, розвиток інтероперабельності через «Трембіту», а також визначено напрями вдосконалення, зорієнтовані на дані, процедури, координацію та довіру.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено результати теоретико-методологічного та нормативно-правового аналізу діджиталізації системи надання адміністративних послуг в Україні. Детально розглянуто сутність і значення процесів діджиталізації у сфері публічного управління, а

також уточнено понятійний апарат цієї теми. Проаналізовано правові засади та нормативно-правове регулювання цифровізації адміністративних послуг у країні, визначено методологічні підходи до вирішення проблем діджиталізації на основі українського та міжнародного досвіду. Це забезпечило створення цілісної бази для дослідження діджиталізації як системного явища. Окреслено ключові терміни, аргументовано логіку правового регламентування цифрових змін у сфері надання адміністративних послуг та встановлено орієнтири для подальшої оцінки ефективності цифровізації в Україні.

В підрозділі 1.1. встановлено, що цифрові зміни в публічному управлінні виходять за межі суто технічного впровадження ІТ-рішень і представляють собою комплексну трансформацію державної взаємодії. У межах цифровізації змінюються способи реалізації прав і доступу до послуг, організаційні правила та розподіл повноважень між органами влади. Також трансформуються підходи до ухвалення індивідуальних рішень, структура даних і реєстрів, канали взаємодії з користувачем, а також механізми підзвітності та контролю якості. Водночас технології виконують переважно інструментальну функцію, тоді як ядром цифрової реформи є управлінські й інституційні зміни, спрямовані на підвищення доступності, передбачуваності та правової надійності адміністративних послуг.

Розмежовано поняття «оцифрування», «діджиталізація» та «цифрова трансформація», які відображають ієрархію цифрового розвитку та мають практичне значення для оцінки реформ. Визначено, що оцифрування стосується технічного переведення інформації в цифровий формат без зміни процедур, тоді як діджиталізація означає трансформацію самих процедур і каналів взаємодії шляхом автоматизації операцій та оптимізації процесів. Цифрова трансформація, у свою чергу, передбачає системний перехід до нових моделей управління, де дані й інтегровані реєстри лежать в основі ухвалення рішень та надання проактивних послуг. Таке розмежування дозволяє методично відокремлювати поверхневі рішення від реінжинірингу бек-офісних процесів, що сприяють усуненню дублювання, скороченню

зайвих етапів, прозорості процедур і передбачуваності юридично значущих результатів. Основним вектором діджиталізації адміністративних послуг визначено перехід до сервісної моделі держави.

В підрозділі 1.2 досліджено правові засади та нормативно-правове забезпечення цифровізації послуг в Україні. Встановлено, що процес цифровізації адміністративних послуг в Україні відзначається багаторівневою структурою та потребує функціонування як цілісної нормативної системи. Встановлено, що цифровий формат надання адміністративної послуги повинен бути націлений на досягнення юридичного результату послуги та забезпечення рівного доступу до сервісів незалежно від того, чи здійснюється звернення в онлайн або офлайн режимі. Визначено, що цифровий продукт повинен гарантувати фіксацію основних процедурних етапів, прозорий статус розгляду звернень, доступне інформування про підстави ухвалення рішень, методи усунення помилок і способи захисту прав.

Особливу увагу приділено важливості забезпечення юридичної значущості електронних дій, що передбачає впровадження надійних механізмів ідентифікації та гарантування цілісності електронного обміну інформацією. Це дозволить досягати однакової правової сили результатів, отриманих як в електронному форматі, так в паперовому вигляді. Ефективність регулювання реєстрів і стандарти обміну даними є основою для принципу «одноразового подання», скорочення повторної бюрократії та зменшення кількості запитуваних документів.

У підрозділі 1.3 обґрунтовано, що оцінювати цифровізацію адмінпослуг потрібно не лише за інтерфейсом, а за тим, як змінюються бек-офісні процедури, дані та міжвідомча взаємодія. Методологічну основу становить системний підхід, який розглядає послугу як сервісний ланцюг «від звернення до юридичного результату». Він передбачає простеження повного циклу ухвалення рішення, включно з автоматичними перевірками, фіксацією результату, інформуванням та механізмами виправлення й оскарження. Людиноцентричний і сервісно-орієнтований підходи доповнюють

системність, акцентуючи на реальному шляху заявника та інклюзивності. Вони також підкреслюють важливість підтримки через ЦНАП і створення публічної цінності - скорочення кроків, часу, довідок і повторних звернень у життєвих сценаріях.

Мережевий та інституційно-правовий підходи наголошують на потребі в узгоджених «правилах мережі», зокрема відповідальності за дані, регламентах обміну та ескалації інцидентів. Водночас вони підкреслюють необхідність вбудувати процедурні гарантії в цифровий процес, щоб кінцевий результат був юридично визначеним. Як наскрізні принципи запропоновано застосовувати data-driven оцінювання, захист даних і кіберстійкість та порівняльний аналіз міжнародних механізмів (once-only, інтероперабельність), релевантних для України.

У першому розділі роботи доведено, що діджиталізація системи адміністративних послуг має розглядатися як реформа державного сервісу, у межах якої технології є інструментом правових, організаційних і процесних змін. Встановлено, що ознакою зрілої цифровізації є здатність держави забезпечити в цифровому середовищі юридично значущий результат: швидкий, передбачуваний, прозорий і захищений, із рівним доступом для різних груп населення.

Сформульовані висновки створюють основу для другого розділу, у якому буде здійснено аналіз сучасного стану цифровізації адміністративних послуг в Україні та запропоновано практичні рекомендації відповідно до визначених методологічних критеріїв.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан та інституційні основи цифровізації адміністративних послуг

Діджиталізація адміністративних послуг є не просто «технічним оновленням», а комплексною реформою державного сервісу. У її межах технології виступають насамперед інструментом, тоді як головним змістом залишаються трансформації у правовій базі, організаційних структурах і власне адміністративних процесах. Водночас, оцінювання сучасного стану цифровізації має ґрунтуватися не на факті наявності електронного інтерфейсу, а за спроможністю системи публічного управління забезпечувати у цифровому середовищі юридично значущий результат. Такий результат має бути передбачуваним, прозорим, своєчасним і належно захищеним. Він не повинен нівелювати стандарти належної адміністративної процедури та має гарантувати рівність доступу для різних груп населення. Використання такого дослідницького формату дає змогу поєднати теоретико-методологічні підходи, обґрунтовані у першому розділі (зокрема системний, процесний, соціотехнічний, людиноцентричний, безпековий і підхід, керований даними), із фактичним станом організаційного та нормативного устрою цифрової держави. На практиці це безпосередньо проявляється через роботу державних реєстрів, платформ, а також механізмів міжвідомчої взаємодії суб’єктів надання адміністративних послуг.

Координаційну роль у реалізації цифрових проєктів держави виконує Міністерство цифрової трансформації України (скорочено - Мінцифра),

створене у 2019 році. Його повноваження охоплюють формування та реалізацію політики у сферах цифровізації, електронного урядування, електронних послуг, інтероперабельності, електронної ідентифікації та публічних електронних реєстрів. Саме це забезпечує координаційну «єдність центру» цифрових реформ [38].

Значущість такої ролі зумовлена тим, що в Україні діє множинність суб'єктів надання адміністративних послуг. Послуги надають органи виконавчої влади, їх територіальні підрозділи, органи місцевого самоврядування та інші. За відсутності координації стандартів і структури даних зростає ризик появи несумісних рішень. Посилюється дублювання інформації між ресурсами. Також виникає «розрив» між користувацьким інтерфейсом і реальними процесами ухвалення адміністративних рішень [90, 70]. Разом із тим система цифровізації не може бути повністю централізованою. Це пов'язано з тим, що «власником» адміністративної послуги залишається відповідний суб'єкт владних повноважень, який визначає зміст регламенту, підстави прийняття рішення, строки та порядок взаємодії із заявником у межах належної процедури [42, 43].

У 2020 році було запроваджено посаду CDTO (Chief Digital Transformation Officer) - уповноваженого з питань цифрового розвитку. Це закріплено постановою КМУ: у кожному міністерстві, обласній адміністрації тощо призначено заступника керівника з цифрової трансформації, який координує впровадження ІТ у відповідній установі [14]. Такий організаційний механізм суттєво покращив взаємодію Мінцифри з іншими відомствами та сприяв цифровій «еволюції» зсередини.

На сучасному етапі цифровізація адміністративних послуг в Україні демонструє перехід до нової платформної моделі управління. Це проявляється у масштабному розвитку онлайн-каналів взаємодії та поступовому подоланні міжвідомчої фрагментарності. Одночасно послуги інтегруються в єдину систему «Дія» (детальніше про цю платформу та мобільний застосунок буде розглянуто у підрозділі 2.2 кваліфікаційної роботи).

Динаміка використання е-послуг має своє підтвердження: за даними опитування, оприлюдненого UNDP Ukraine, частка громадян, які користуються державними електронними послугами зростає.

Таблиця 2.1 – Динаміка зростання використання е-послуг [2]

Рік	Частка громадян, які користуються державними е-послугами, %
2020	53
2021	60
2022	63

Це означає, що майже дві третини населення мають реальний досвід користування е-сервісами, а відповідний показник демонструє стійку тенденцію зростання порівняно з попередніми роками.

Масовість користування електронними сервісами додатково підтверджується даними про охоплення екосистемою «Дія» понад 21 млн користувачів. Це свідчить про те, що мобільний застосунок і портал фактично стали одним із ключових інтерфейсів реалізації прав і доступу до адміністративних сервісів у цифровому середовищі [1, 22].

Слід наголосити, що висока інтенсивність користування е-сервісами є необхідною, але недостатньою умовою оцінки успішності цифровізації. Повноцінний результат можливий лише тоді, коли узгоджено нормативні процедури та підстави прийняття рішень, забезпечено належну реєстрову верифікацію й визначено відповідальність органів влади за якість даних і дотримання строків [43, 54]. У протилежному випадку цифровий інтерфейс може лише «маскувати» незмінені бек-офісні практики, які відтворюють бюрократичні бар’єри у новій формі. Крім того, у разі слабких процедур контролю можуть зростати ризики для захисту персональних даних.

Нормативна база цифровізації адміністративних послуг виконує два ключові завдання. По-перше, вона надає юридичну значущість електронній взаємодії, охоплюючи ідентифікацію, електронні документи, е-підпис і обмін даними. По-друге, вона повинна забезпечити збереження або посилення стандартів належної адміністративної процедури незалежно від каналу

звернення. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає зміст і загальні засади надання адміністративних послуг та закладає вимоги до доступності й організаційного забезпечення, зокрема через мережу центрів надання адміністративних послуг [42]. Закон України «Про адміністративну процедуру» встановлює універсальні процедурні гарантії у відносинах між особою і адміністративним органом, що прямо впливає на цифровізацію. Електронний канал повинен забезпечувати належне інформування, передбачуваність строків, можливість виправлення помилок, прозорий статус розгляду та мотивування рішень, інакше цифровий сервіс суперечитиме принципам правової визначеності й захисту прав особи [43]. Юридичну дієздатність цифрового формату підтримують закони про електронні документи та електронний документообіг, а також про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Вони формують правову основу для автентичності й цілісності електронних дій і документів, зокрема через застосування електронного підпису як інструмента підтвердження волевиявлення громадянина [45, 46]. Ці норми набувають практичного значення в межах екосистеми «Дія», зокрема через використання «Дія.Підпису» як інструмента юридично значущих дій користувача в масових сервісах [23]. Одночасно розвивається інтегрована система електронної ідентифікації (ID.GOV.UA), яка виступає елементом цифрової довіри на рівні державної інфраструктури [29]. З огляду на це можна зробити висновок, що сучасний стан цифровізації визначається не лише кількістю сервісів, а й тим, наскільки цифрові процеси пов’язані з нормативними вимогами до довіри та процедури.

Платформні механізми цифровізації адміністративних послуг в Україні закріплено урядовою постановою щодо Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг [37]. Саме цей акт встановлює модель «єдиного входу» до електронних послуг і водночас створює передумови для стандартизації опису послуг через реєстр як єдину базу даних про адміністративні послуги.

Разом із тим організаційна зрілість проявляється у дисципліні виконання норм і узгодженості. Звіт Рахункової палати щодо аудиту відповідності у сфері розвитку та цифровізації адміністративних послуг фіксує практичні проблеми, пов’язані з неузгодженістю реєстрової інформації. Зокрема, йдеться про розміщення неактуальної інформації про реєстр на ресурсах іншого органу, що вказує на ризик паралельних і суперечливих джерел даних [58]. Це є принциповим, оскільки цифровий сервіс, який спирається на помилкові або застарілі відомості про послугу, створює ризики неправильного інформування заявників. Він також може спричиняти помилки у маршрутизації звернень і знижувати довіру до цифрових каналів загалом. Отже, платформа й реєстр у сучасній моделі виступають не просто технічними компонентами, а інструментами управління якістю публічних послуг у цифровій формі.

Особливого значення набуває електронна взаємодія між відомствами. Вона виступає умовою реалізації принципу once-only (одноразового подання) та зменшення бюрократії. Нормативною основою є урядова постанова щодо функціонування системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів («Трембіта») і порядків підключення. Вона визначає організаційну рамку обміну даними між реєстрами й інформаційними системами органів влади [15].

Система «Трембіта» є інфраструктурним рішенням для інтероперабельності. Завдяки цьому органи влади можуть отримувати потрібні відомості з інших ресурсів у межах законних повноважень без залучення заявника як «кур’єра довідок» [61, 62]. Водночас інтеграційний характер «Трембіти» підвищує значущість правового режиму персональних даних та кібербезпеки. Збільшення потоків даних між системами неминуче створює ризики несанкціонованого доступу, неправомірного використання або витоків. У цьому контексті організаційно-правові засади цифровізації доцільно аналізувати через вимоги законодавства про захист персональних даних, яке визначає правомірність обробки інформації та гарантії приватності [48].

Не менш важливо враховувати законодавство у сфері кібербезпеки та захисту інформації, яке встановлює принципи стійкості критичних інформаційних ресурсів і безперервного функціонування державних систем в умовах загроз [51]. У воєнний період ці ризики набувають системного характеру, що посилює актуальність організаційних механізмів реагування та профілактики. Зокрема, важливими є аналітика та попередження про кіберзагрози, які публікуються компетентними структурами (CERT-UA) [13]. Отже, сучасний стан цифровізації визначається не лише темпами запуску сервісів, а й здатністю держави забезпечити контроль доступів, логування, аудит і кіберстійкість як умову безперервності надання послуг та збереження довіри.

З огляду на платформну модель, цифровізація адміністративних послуг в Україні проявляється як екосистема. У ній загальнодержавна «вітрина» послуг співіснує з відомчими та галузевими сервісами, що забезпечують конкретні управлінські функції й операційні процедури. Це підтверджується прикладом електронних інструментів у міграційних процедурах, зокрема онлайн-записом до електронної черги [12]. У сфері сервісів МВС, наприклад, впроваджено електронний запис [10]. Державною службою України з безпеки на транспорті впроваджена електронна черга для перетину кордону «єЧерга», якає системою бронювання місця в черзі для перетину державного кордону [27]. Окремим прикладом є соціальне забезпечення, зокрема інформаційні матеріали про вебпортал електронних послуг Пенсійного фонду [6].

Така багаторівнева структура має подвійний ефект. З одного боку, вона прискорює цифрове охоплення, дозволяє відомствам адаптувати сервіси до специфіки сфери та забезпечує функціональну глибину. З іншого - підсилює виклик сумісності, оскільки користувач очікує єдиного стандарту якості й передбачуваності незалежно від того, який орган є «власником» послуги. Саме тому ключовою ознакою сучасної управлінської структури є спроможність забезпечити узгоджені правила опису послуг, взаємодію реєстрів та єдині стандарти електронної ідентифікації й довірчих послуг. У протилежному

випадку цифровізація ризикує залишатися набором «островів», де користувач змушений освоювати різні інтерфейси, повторювати дані, стикатися з неоднаковими вимогами та різним рівнем підтримки.

У сучасній цифровізації адміністративних послуг особливу роль відіграє орієнтація на життєві ситуації та комплексні сервіси. Саме вони зменшують транзакційні витрати для громадян і демонструють практичний сенс реінжинірингу процедур. Прикладом такого підходу є послуга «єМалятко», яка, за даними Мінцифри, забезпечує отримання перших документів для новонароджених у межах інтегрованого сервісу. Вона також демонструє потенціал «композиції» послуг навколо події, а не навколо відомчих повноважень [31].

Подібні сервіси свідчать про перехід від простого оцифрування до діджиталізації та цифрової трансформації. Йдеться не лише про онлайн-подання заяви. Відбувається зміна бек-офісної логіки. Держава організовує міжвідомчу взаємодію, підтверджує відомості через реєстрові запити та скорочує кількість кроків для користувача. Масштабування такого підходу можливе за умови зрілих реєстрів і даних, налагодженої інтероперабельності та процедурної визначеності. Саме це зумовлює повернення до організаційно-правових засад цифровізації як ключового об’єкта аналізу.

Не менш важливою складовою сучасного стану цифровізації є омніканальність, тобто організація надання послуг через кілька узгоджених каналів (онлайн і офлайн). На практиці це означає, що користувач може подати заяву через «Дію» або вебпортал, уточнити деталі в ЦНАП чи кол-центрі, за потреби донести документ офлайн і отримати результат у зручному для себе каналі.

Зростання кількості користувачів е-послуг одночасно свідчить, що частина населення все ще не використовує цифрові канали на постійній основі або потребує альтернативних шляхів доступу. Тому організаційні основи цифровізації не можуть зводитися до «переведення всього в онлайн». Вони мають включати збереження і розвиток мережі ЦНАП як публічного фронт-

офісу офлайн-доступу, де громадянин отримує допомогу з поданням заяв, ідентифікацією, консультаціями та супроводом процедур. Правове регулювання надання адміністративних послуг через ЦНАП і визначення відповідних переліків/підходів створює основу для стандартності й доступності офлайн-каналу [16]. Додатковим інструментом інклюзивності є мобільні ЦНАПи, які підтримуються у партнерстві з міжнародними організаціями та спрямовані на наближення послуг до громадян у громадах, що зазнають інфраструктурних і безпекових обмежень [26, 41].

Разом із тим підтримувати омніканальність у довгостроковій перспективі неможливо без розвитку цифрових компетентностей населення та культури безпечної поведінки онлайн. Тому важливим ресурсом є платформа «Дія.Освіта». Значну роль відіграють і навчальні курси з кібергігієни. Вони формують базові навички захисту від цифрових ризиків і тим самим опосередковано зміцнюють довіру до е-послуг [20, 3]. У підсумку омніканальність слід розглядати як необхідну ознаку зрілості системи, а не як «тимчасовий компроміс», оскільки сервісна держава має забезпечувати рівний доступ незалежно від цифрових можливостей конкретної особи.

Оцінюючи сучасний стан цифровізації, необхідно враховувати не лише технологічні аспекти, а й управлінський та фінансовий вимір. Масштабні цифрові платформи й інтеграційні рішення потребують стабільного фінансування, дієвого внутрішнього контролю та реалістичної системи показників. Важливим джерелом для такого аналізу є звіт Рахункової палати, який вказує на проблеми у формуванні й реалізації показників результативності. У ньому також зафіксовано, що окремі цілі (зокрема досягнення 100% онлайн-послуг у визначені строки) в умовах воєнного часу були нереалістичними та потребували перегляду. Це підтверджує необхідність більш обґрунтованого планування й адаптивного управління. Крім того, аудит звертає увагу на питання внутрішнього контролю та документування, які є критичними для довіри до державних цифрових сервісів.

У межах data-driven підходу, який підтримується рамками ОЕСР та

методологією оцінювання цифрової зрілості Світового банку, ці висновки вказують на необхідність переходу від «політичних декларацій» до вимірюваного управління. Для цього потрібна система метрик, що відображає реальні результати надання послуг. До таких метрик мають входити час надання послуги, кількість кроків для користувача та частка автоматизованих реєстрових перевірок. Також важливо фіксувати частоту помилок і відмов, кількість звернень до підтримки та інциденти у сфері кібербезпеки й захисту даних [90, 70]. Отже, зрілість системи управління у сучасних умовах визначається не кількістю сервісів, а якістю управління життєвим циклом послуги та платформної інфраструктури.

Важливим аспектом сучасної цифровізації є управління публічними електронними реєстрами, як підґрунтям юридично значущих рішень. Закон України «Про публічні електронні реєстри» визначає нормативні основи функціонування реєстрів, а також вимоги до їх створення, ведення, взаємодії та управління даними [54]. У контексті адміністративних послуг це має принципове значення, оскільки цифрова трансформація змінює «доказову» природу процесу. Замість довідки, яку приносить заявник, дедалі частіше застосовується реєстрова перевірка як джерело відомостей. Такий підхід дійсно підвищує швидкість і зручність отримання послуг. Однак водночас він робить вирішальними якість реєстрових даних та відповідальність за їх актуальність. Помилки в реєстрах можуть спричиняти неправомірні відмови, затягування строків, повторні звернення або навіть порушення прав особи. Тому основа цифровізації фактично спирається на розуміння даних як «інфраструктури правової визначеності». Це потребує чітких правил виправлення даних, коректного розмежування доступів і відповідальності, а також узгодження реєстрів через інтероперабельні механізми [54, 15, 43].

У тісному зв’язку з цим перебуває правовий режим персональних даних. Чим активніше держава використовує реєстрові дані для автоматизованих перевірок, тим більш значущими стають вимоги прозорості та правомірності обробки. Важливими є мінімізація даних і гарантії доступу особи до

інформації про те, як і з якою метою використовуються її дані [48]. У підсумку сучасний стан цифровізації неможливо оцінити без коректного аналізу реєстрової дисципліни, адже саме вона визначає, чи здатна цифрова послуга забезпечити передбачуваний юридичний результат.

Провівши аналіз, встановлено, що сучасний стан цифровізації адміністративних послуг в Україні демонструє суттєві досягнення у платформізації та розширенні користування е-сервісами. Це підтверджується соціологічними даними та показниками охоплення цифрових каналів. Організаційні основи цифровізації сформовані через: наявність координаційного центру цифрової політики (Мінцифра); організаційні механізми цифрової трансформації у відомствах; нормативне закріплення Єдиного державного вебпорталу та Реєстру адміністративних послуг як елементів системності; розвиток інтероперабельності через «Трембіту»; а також розвиток інфраструктури електронної ідентифікації й довірчих послуг.

У підрозділі 2.2 буде детально проаналізовано «Дію» та інші цифрові сервіси як інструменти оптимізації державної взаємодії. Увагу буде зосереджено на тому, як платформні рішення змінюють процеси, розподіл відповідальності та користувацький досвід у реальному циклі надання адміністративної послуги

2.2. Платформа «Дія» та інші цифрові сервіси як інструменти оптимізації державної взаємодії

Одним із найбільш помітних результатів цифрової трансформації в Україні стало формування екосистеми «Дія» (акронім від «Держава і Я») як єдиного бренду та середовища, що об’єднує мобільний застосунок і вебпортал для отримання державних послуг онлайн. У практичному вимірі «Дія» стала ключовим «фронт-офісом» держави, який концентрує попит громадян і

бізнесу на електронні сервіси та задає стандарти сервісної взаємодії. Вона визначає як виглядає подання заяви, як відображаються статуси, як користувач отримує результат і яким чином держава забезпечує юридичну значущість цифрової дії. Саме тому «Дію» доцільно розглядати не тільки як набір «кнопок» чи електронних форм, а як інструмент організаційної стандартизації та оптимізації державної взаємодії, який «підтягує» бек-офісні процеси до єдиного сервісного рівня та робить їх вимірюваними й видимими для користувача [37; 8].

Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія» виконує функцію стандартизованої «точки входу» до онлайн-послуг. Користувач взаємодіє з державою через єдиний простір, у якому логіка подання заяв, відстеження статусів і отримання результатів вибудувана за уніфікованими принципами незалежно від того, яке саме відомство є надавачем послуги [37]. Структурно портал інтегрує сервіси для двох основних аудиторій - громадян і бізнесу - що дозволяє групувати послуги за життєвими ситуаціями та типами дій. У громадянському сегменті це охоплює реєстраційно-довідкові процедури, низку соціальних сервісів, послуги, пов’язані із сімейними та майновими відносинами. У бізнес-сегменті - інструменти започаткування та ведення діяльності, взаємодії з державою у дозвільно-реєстраційних питаннях, отримання витягів і довідок, а також сервіси підтримки підприємництва. Така архітектура підтримує перехід від «каталогу послуг» до моделі «життєвих подій», коли користувачу важливо не знайти окрему функцію, а комплексно вирішити типову ситуацію (наприклад, народження дитини, відкриття бізнесу, відновлення документів), мінімізуючи повторні звернення та дублювання даних [37, 53].

Водночас результативність вебпорталу безпосередньо залежить від якості реєстрових даних, здатності відомчих систем ухвалювати рішення коректно та передбачувано, а також рівня міжвідомчої інтеграції, який забезпечує принцип once-only. На практиці цифрові послуги дедалі частіше спираються на реєстрові підтвердження, тому зростає значення якості даних і

правил доступу до них. Проблема фрагментації даних і різної якості реєстрів залишається відчутною: користувач може зіткнутися з недоступністю послуги через розбіжності в даних різних інформаційних ресурсів (наприклад, різні варіанти написання адреси чи персональних даних). У таких випадках цифровий канал не «виправляє» проблему автоматично, а навпаки робить її помітною та підвищує вартість помилки, бо людина змушена звертатися повторно, витрачати час і знижує довіру до сервісу [54, 43]. Саме тому розвиток порталу «Дія» має розглядатися у поєднанні з урядовими механізмами електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів і регламентами інтеграції, які забезпечують once-only та зменшують «довідкове» навантаження на громадянина [15, 37]. У підсумку «Дія» виступає не лише «входом» до е-послуг, а й інструментом управління якістю цифрової взаємодії: портал робить стандарти, процеси й дані видимими для користувача, а отже - посилює вимоги до керованості системи в цілому [15, 37, 8].

За публічними підсумками розвитку екосистеми «Дія» - її масштаб зростає не лише кількісно, а й якісно. У комунікаціях цифрового розвитку акцентовано, що «Дія» стала масовим каналом взаємодії громадян із державою та поступово набуває ознак «операційної системи» державних сервісів, де важливими є не тільки нові функції, а й трансформація процедур та посилення «невидимої» інфраструктури - інтеграцій, ідентифікації, реєстрових перевірок і сервісного супроводу. За даними платформи та офіційних підсумків, «Дія» упродовж 2024-2025 років демонструє суттєве зростання охоплення користувачів і спектра послуг [8].

Для того щоб оцінити, як працює екосистема «Дія» доцільно окремо проаналізувати мобільний застосунок і вебпортал. Вони обидва є частинами єдиного «фронт-офісу» держави, але виконують різні функції. Застосунок частіше використовується для щоденних дій і швидкого доступу до цифрових документів. Портал орієнтований на подання заяв і проходження процедур, що потребують заповнення форм та отримання результату онлайн. Саме тому

порівняння показників використання (охоплення користувачів, кількість доступних сервісів, інтенсивність звернень тощо) дає змогу зробити висновки про реальну роль кожного каналу в наданні адміністративних послуг та про напрями подальшого розвитку цифрових сервісів.

У таблиці нижче подано порівняння застосунку й порталу «Дія» за ключовими показниками використання.

Таблиця 2.2 – Порівняння застосунку та порталу «Дія» за показниками використання [32]

Показник	Застосунок «Дія» (мобільний)	Портал «Дія» (diia.gov.ua)
1	2	3
Охоплення користувачів / акаунтів	21,7+ млн користувачів	5,4+ млн створених кабінетів
Кількість цифрових документів	28 цифрових документів	-
Кількість сервісів/послуг	30+ сервісів	120+ е-послуг
Шеринг документів (використання)	36+ млн разів	-
«Дія.Підпис» (використання)	55+ млн разів (також зазначається масштаб ~100 тис. підписів щодня	використовується в екосистемі, але в підсумкових цифрах окремо для порталу не розведено
Шеринг документів (використання)	36+ млн разів	-
«Дія.Підпис» (використання)	55+ млн разів (також зазначається масштаб ~100 тис. підписів щодня	використовується в екосистемі, але в підсумкових цифрах окремо для порталу не розведено
Реєстрації ФОП (повністю автоматично)	-	702+ тис.
Будівельні послуги (кількість отримань/використань)	-	190+ тис. разів
Приклади масових комплексних/цільових послуг	-	600+ тис. заяв на «єМалятко», 148+ тис. заяв на «єВідновлення», 2,6+ тис. заяв на «єПідприємець»

Показовою є еволюція типів сервісів, які реалізуються через «Дію». У матеріалах щодо п’ятиріччя екосистеми запуск «Шлюбу онлайн» описується

як повністю цифровий процес одруження, наводиться кількості поданих заяв і успішних реєстрацій [59]. У логіці адміністративної реформи це важливо тим, що держава намагається цифровізувати не «форму» звернення, а юридично значущий результат (акт цивільного стану) з мінімізацією офлайн-етапів і людського фактору, що наближає цифрові послуги до моделі повного циклу (end-to-end), а не окремих «електронних подач» [43, 53]. Аналогічну логіку демонструють комплексні сервіси, що «збирають» кілька процедур навколо події. Прикладом є послуга «єМалятко» - це перша в Україні комплексна послуга за моделлю «життєвої події», що дозволяє отримати до 10 державних сервісів за однією заявою. З точки зору державного управління, цей проєкт радикально змінює роль громадянина: замість ролі «кур'єра» між реєстрами, він стає отримувачем автоматизованого результату [31]. Ці приклади підтверджують: ефект від «Дії» залежить насамперед від того, наскільки глибоко перебудовані бек-офісні процеси та реєстрові перевірки. Сам факт подання заяви через застосунок або портал без такої внутрішньої трансформації не забезпечує повноцінної оптимізації.

Важливою складовою оптимізації державної взаємодії є інтеграція «Дії» з бізнесом та приватним сектором, адже значна частина життєвих сценаріїв (банківські операції, працевлаштування, оренда, отримання довідок) відбувається на межі державних і приватних процесів. У цьому вимірі екосистема «Дія» розвиває механізми обміну цифровими документами та підтвердження даних без паперових копій. Зокрема, розвиток інструментів шерингу/мультишерингу підтримує модель, коли користувач може передати потрібний набір цифрових документів у відповідь на запит установи або компанії без виготовлення паперових копій, що скорочує транзакційні витрати та зменшує кількість «контактних» кроків у процедурі [34, 40]. Це посилює практичний сенс «Дії» як платформи не тільки для подання заяв, а й для організації довірчого обміну даними у правовому полі, що узгоджується із загальною логікою «безпаперовості» та юридично значущих цифрових дій [53, 46].

Разом із тим «Дія» не існує у вакуумі: українська цифрова держава функціонує як портфель взаємопов'язаних платформ і доменних систем. Поряд із «Дією» стратегічно важливими залишаються спеціалізовані відомчі портали, які забезпечують складні процедури у конкретних сферах. Показовим є Електронний кабінет платника податків, який підтримує реалізацію податкових процедур, звітності та комунікації з фіскальними органами й потребує спеціалізованих функцій, детального логування та ризик-орієнтованого контролю [24]. У сфері публічних фінансів і антикорупційного контролю ключовою цифровою інституцією стала система Prozorro, яка формує інший тип публічної цінності: не тільки «зручність» сервісу, а й прозорість, конкуренцію, підзвітність і запобігання зловживанням [79]. Соціальна сфера також має власні цифрові контури, зокрема вебпортал електронних послуг Пенсійного фонду України, який забезпечує доступ до пенсійних сервісів, субсидій, персоніфікованих даних та обліків [39]. Для таких доменів інтеграція з «Дією» не може зводитися до «кнопки на порталі»; вона потребує узгодження бек-офісних регламентів, правил обміну даними й процедур виправлення помилок, оскільки саме помилки в персональних даних чи статусах швидко трансформуються у відмови/затримки й підривають довіру.

Додатковий сегмент цифрових сервісів формують системи, пов'язані з міграційними та сервісними процедурами, а також із локальними адміністративними практиками. Прикладами є електронні інструменти у міграційних процедурах (онлайн-запис до електронної черги), а також сервіси МВС, де реалізовано електронний запис та інші елементи цифрового доступу [12, 10]. У соціальному блоці окремо функціонують інформаційні ресурси та портали для пенсійних і соціальних сервісів [6, 39]. Ця поліцентричність цифрових каналів є закономірною, адже різні домени мають різні юридичні режими, ризики, частоту звернень і рівень складності. Водночас для користувача така різноманітність каналів не повинна означати «різні правила гри». Саме тому ключовим завданням є узгодження стандартів і правил. Також

потрібно, щоб дані в різних системах були однаковими й актуальними. Важливо забезпечити безперебійну інтеграцію між реєстрами та сервісами. Окремо слід уніфікувати інструменти цифрової довіри (наприклад, е-підпис), щоб вони працювали однаково всюди. У підсумку це має складатися в єдину, зрозумілу логіку сервісної взаємодії для користувача.

Критичну роль у забезпеченні такої узгодженості відіграє інфраструктура інтероперабельності - система «Трембіта», яка забезпечує електронну взаємодію державних інформаційних ресурсів і практичну реалізацію принципу once-only («одноразового подання»). Її призначення полягає в тому, щоб органи влади отримували необхідні відомості реєстровими запитами, а громадянину не потрібно було збирати довідки та повторно подавати ті самі дані. Важливо, що «Трембіта» розвивалася на основі концептуально споріднених підходів до безпечного обміну даними та використання моделей, апробованих у цифрових державах [60, 62]. Станом на початок 2024 року до «Трембіти» підключено значну кількість електронних інформаційних ресурсів і органів влади, що підтверджує масштаб інфраструктурної інтеграції.

Таблиця 2.3 – Статистика підключень до системи «Трембіти» [91, 69]

Показник (підключення до «Трембіти»)	30.06.2023	30.09.2023	31.12.2023	31.03.2024	30.06.2024
Кількість органів/ОМС/суб'єктів, що уклали угоду про підключення до «Трембіти»	201	210	224	229	238
Кількість учасників «Трембіти»	83	86	115	125	141
Загальна кількість EIP, підключених до «Трембіти»	83	86	104	114	125

У таблиці 2.3 подано динаміку підключення до системи «Трембіта» за ключовими індикаторами. Вона показує, як з часом зростає кількість органів, що приєднуються до системи, розширюється коло її учасників і збільшується

число підключених електронних інформаційних ресурсів. Це дозволяє оцінити темпи масштабування міжвідомчої електронної взаємодії та загальну зрілість інтеграційної інфраструктури.

Потенціал «Дії» важливо оцінювати також через її взаємодію з офлайн-інфраструктурою надання послуг. Цифрова держава не може бути «тільки онлайн», оскільки частина населення потребує підтримки, альтернативних каналів або допомоги у виконанні процедур. Тому ефективність екосистеми значною мірою залежить від того, як цифрові інструменти підсилюють роботу ЦНАП і наскільки стандартизовані внутрішні процеси фронт-офісу на місцях. У цьому контексті суттєве значення має інформаційно-комунікаційна система «Вулик», яка використовується для автоматизації роботи центрів надання адміністративних послуг і підтримує уніфікацію бек-офісних процесів у громадах [41]. Нормативне закріплення функціонування «Вулика» як системи автоматизації ЦНАП (із визначенням організаційних підходів і режиму адміністрування) посилює інституційну спроможність системи надання адмінпослуг та зменшує залежність якості сервісу від різнорідності місцевих ІТ-рішень [49]. На практиці це означає, що адміністратор ЦНАП може швидше здійснювати перевірки й отримувати потрібні відомості, а держава - зменшувати кількість паперових копій навіть при офлайновому зверненні, що прямо підтримує омніканальну модель сервісної держави [41]. Додатково важливим є навчально-методичний контур (підготовка персоналу, типові кейси, стандарти сервісу), який підтримується через профільні матеріали й бібліотеки для ЦНАП, що допомагає уніфікувати практики та зменшувати «розрив якості» між громадами [4].

Таблиця 2.4 – Статистика мережі ЦНАП [69]

Напрям	Показник	Кількість / значення
Мережа ЦНАП	Точки доступу	5 325
Мережа ЦНАП	Віддалені робочі місця	3 285
Мережа ЦНАП	ЦНАПи	1 339
Мережа ЦНАП	Територіальні підрозділи	154
Мережа ЦНАП	Старостати	515
Цифрові інструменти	Під’єднали центрів до Вулик 2.0	758

Продовження таблиці 2.4

Цифрові інструменти	ЦНАП під’єднано до електронної черги	681
Якість сервісу	Відгуків про роботу ЦНАПів	143+ тис.
Якість сервісу	Задоволені якістю послуг	98%
Доступність/мобільність	Мобільні ЦНАПи	48
Доступність/мобільність	Цифрові валізи	438

У таблиці 2.4 узагальнено ключові показники розвитку мережі ЦНАП у межах екосистеми Дія. Вона відображає масштаб покриття сервісної інфраструктури, рівень її доступності для різних груп населення, а також ступінь впровадження цифрових інструментів і оцінку якості обслуговування.

З урахуванням наведеного можна зробити висновок, що «Дія» активно масштабується. Зростає кількість користувачів, а послуги переходять до складніших і юридично значущих процедур. Водночас ключовим фактором успіху стає не зовнішня зручність, а надійна «внутрішня» інфраструктура - реєстри, обмін даними, е-ідентифікація, цифровий підпис і чітко визначені правила. Цифрова держава - це взаємопов’язана екосистема кількох платформ, які мають бути сумісними та захищеними.

Тому результативність цифровізації варто оцінювати не тільки за кількістю запущених сервісів, а за здатністю забезпечувати повний цикл послуги з юридично визначеним результатом, якісними даними та прозорою відповідальністю між учасниками процесу. Не менш важливою є доступність для всіх громадян - через поєднання онлайн-каналів і підтримку ЦНАП. У підсумку цифрові сервіси спрощують взаємодію та економлять час, але одночасно підвищують вимоги до дисципліни даних, кібербезпеки та процедурної справедливості.

2.3. Вплив новітніх технологій (ШІ, блокчейн) та захист персональних даних в умовах цифрової трансформації

Перехід до платформної моделі надання адміністративних послуг, розкритий у підрозділах 2.1-2.2, зміщує фокус із «цифрового фронт-офісу» (зручного інтерфейсу) на якість і безпечність даних та алгоритмів, що забезпечують юридично значущий результат послуги. У сучасній цифровій державі дані стають інфраструктурою адміністративного рішення, а технології - інструментами прискорення, стандартизації та оптимізації процедур. Водночас розширення міжвідомчих інтеграцій, ускладнення сервісів і зростання обсягів оброблюваних даних підвищують чутливість системи до ризиків. До них належать витоки інформації, несанкціонований доступ, маніпуляції даними, помилки автоматизованої логіки та дискримінаційні наслідки алгоритмічних рішень. Тому впровадження новітніх технологій (насамперед штучного інтелекту та блокчейну) в системі надання адміністративних послуг потребує розгляду у двох взаємопов’язаних площинах: публічна цінність та управлінський ефект (скорочення строків, зменшення транзакційних витрат, підвищення прозорості), і правові та безпекові гарантії (дотримання процедурних прав, захист персональних даних, кіберстійкість, підзвітність алгоритмів).

Застосування штучного інтелекту у публічному секторі найчастіше починається з «низькоризикових» сценаріїв - підтримки користувачів, навігації та інформаційного супроводу, після чого розширюється до аналітичних задач (виявлення аномалій, прогнозування навантаження, оптимізація процесів), а згодом - до підтримки управлінських рішень, що вже безпосередньо зачіпає права особи та принципи належної адміністративної процедури. У вітчизняній практиці індикатором входження ШІ в екосистему державних послуг є поява ШІ-асистента в «Дії», що позиціонується як один із технологічних напрямів розвитку цифрової держави [8]. На цьому етапі ШІ

може зменшувати інформаційну асиметрію між державою і користувачем: пояснювати вимоги, допомагати підбирати послугу, попереджати про типові помилки у заяві, формувати персоналізовані підказки щодо наступних кроків. Подібні функції здатні знизити кількість повторних звернень і навантаження на контактні центри, що відповідає людиноцентричній логіці цифрового урядування [90]. Але навіть у «консультаційних» сценаріях виникає питання якості, повноти й неупередженості наданих рекомендацій, а також питання законності обробки даних, якщо асистент персоналізує відповіді, спираючись на інформацію про користувача чи його взаємодії з державними сервісами [81].

Найбільш чутливою є сфера, де ШІ використовується для підтримки або формування управлінських рішень у державному секторі. Дослідження про взаємодію людини та ШІ в ухваленні рішень у публічному управлінні показує ризики automation bias (схильності посадовців надмірно довіряти алгоритмічним рекомендаціям) і селективного дотримання алгоритмічної поради, що може впливати на справедливість і законність адміністративних рішень [63]. У контексті української системи адмінпослуг це означає: навіть якщо формально рішення ухвалює посадова особа, фактично воно може перетворитися на «підтвердження» висновку алгоритму (наприклад, рекомендації щодо відмови/додаткової перевірки тощо). Така практика створює загрозу підміни адміністративного розсуду «чорною скринькою», що несумісно з вимогами належної процедури: рішення має бути мотивованим, зрозумілим, підконтрольним і оскаржуваним, а особа повинна мати можливість ефективно захищати свої права [43]. Звідси випливає принципово важливий висновок: застосування ШІ у бек-офісі адмінпослуг допустиме лише за умови збереження людського контролю, прозорості критеріїв та фіксації відповідальності - хто саме і на підставі чого ухвалив рішення, які дані були використані, як перевірено їхню актуальність, яким є механізм виправлення помилки.

Регуляторний контекст ШІ для України формується одночасно у

внутрішньому та європейському вимірах. Павліха Н., Науменко Н. та Корнелюк О., аналізуючи розвиток і регулювання ШІ в умовах війни та повоєнного відновлення, наголошують, що впровадження інновацій має супроводжуватися правовими запобіжниками й інституційною спроможністю держави забезпечувати відповідальне застосування технологій [35]. Водночас дедалі важливішим стає європейський вектор, адже в ЄС діє ризик-орієнтована модель регулювання ШІ, закріплена AI Act (Регламент (ЄС) 2024/1689). Для «високоризикових» систем, де ШІ впливає на доступ до послуг і реалізацію прав, встановлено підвищені вимоги до управління ризиками, якості даних, прозорості, документації, людського нагляду та кібербезпеки [83].

Для адміністративних послуг це означає: якщо ШІ застосовується для перевірки права на послугу чи виплату, сортування звернень, виявлення «підозрілих» заяв або автоматичного присвоєння статусів, вимоги до його використання мають бути підвищеними. Держава повинна забезпечити належну якість, прозорість і підзвітність таких рішень, з урахуванням можливих наслідків для особи. Такі стандарти повинні відповідати можливим наслідкам для людини, зокрема ризику помилкових рішень або необґрунтованих обмежень.

У цьому сенсі впровадження ШІ-інструментів у публічному секторі має здійснюватися на засадах законності, підзвітності та зрозумілості роботи алгоритмів.

Паралельно з ШІ у публічному управлінні розглядається потенціал блокчейн-технологій як інструмента підвищення довіри, цілісності даних та контрольованості операцій. Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В. підкреслюють, що блокчейн у зв’язці з платформним підходом може розширювати можливості публічного управління завдяки незмінності записів, прозорості транзакцій, відстежуваності дій і зменшенню ризиків несанкціонованого втручання в дані [18]. Міжнародна практика також демонструє використання блокчейну як «контрольного шару» для державних реєстрів з метою забезпечення їхньої цілісності та довіри, зокрема в естонському підході до

захисту реєстрових даних [65]. Для України, де цифровізація значною мірою спирається на реєстрові перевірки та міжвідомчу взаємодію, блокчейн може теоретично застосовуватися як інструмент протоколювання реєстрових операцій, фіксації юридично значущих подій, посилення аудиту доступів і спроб змін даних. Особливо актуальним це є у сферах, де цінність мають незмінність і доказовість запису (майнові права, реєстрація актів цивільного стану, дозвільні процедури, публічні фінансові операції), а також там, де високий суспільний запит на антикорупційну прозорість.

Разом із тим блокчейн не є універсальним рішенням і має низку обмежень, які для сфери адмінпослуг є принциповими. Незмінність записів може конфліктувати з правовими режимами виправлення даних і захисту персональних даних: у системі, де реєстр використовується як джерело юридично значущого факту, держава повинна забезпечити механізми корекції помилок та оновлення даних, а також гарантувати права суб'єкта персональних даних, визначені національним законодавством [48, 54]. Відкритість або розподіленість реєстру вимагає дуже чіткого моделювання доступів, щоб не допустити розкриття персональних або чутливих даних. Таким чином, потенціал блокчейну в цифровій державі слід розглядати не як «заміщення» реєстрів, а як спеціалізований інструмент підвищення довіри й аудиту, релевантний для конкретних типів даних і операцій, за умови повної відповідності правовому режиму реєстрів і персональних даних.

Ключовим «поперечним» питанням для ШІ, блокчейну та будь-яких інших новітніх технологій у цифровізації адміністративних послуг є захист персональних даних, оскільки саме дані є основою для алгоритмів і одночасно - об'єктом правового захисту. На національному рівні базовим є Закон України «Про захист персональних даних», який визначає вимоги до правомірності обробки, прав суб'єкта даних і обов'язків володільця/розпорядника [48]. На європейському рівні - Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR) закріплює принципи обробки персональних даних (законність, справедливість і прозорість; обмеження мети; мінімізація даних; точність; обмеження строків зберігання;

цілісність і конфіденційність; підзвітність), які фактично задають стандарт «privacy by design» для цифрових систем [81]. Для України з урахуванням євроінтеграційних прагнень важливо орієнтуватися на підходи, закріплені в GDPR. Це має практичне значення, оскільки цифрові сервіси ідентифікації та електронні документи можуть застосовуватися у взаємодії з інституціями ЄС. Відповідно, вони повинні відповідати очікуваним стандартам захисту персональних даних і безпеки.

У площині адміністративних послуг особливого значення набувають два аспекти персональних даних. Перший - легальна підстава та цільова обмеженість обробки: міжвідомча взаємодія (отримання даних з інших реєстрів для прийняття рішення) має відбуватися лише в межах повноважень і для конкретної мети, пов’язаної з наданням послуги; надмірний збір даних або «вторинне» використання даних без належних підстав підриває довіру та суперечить принципам правомірності й мінімізації [48, 81]. Другий - якість та актуальність даних: у цифровій моделі помилка в реєстрі перетворюється на помилку рішення, а отже держава повинна забезпечити процедурні механізми виправлення, інформування та, за потреби, компенсаційні механізми, що прямо корелює з логікою належної адміністративної процедури [43, 54]. Звідси випливає, що захист персональних даних у цифровізації - це не лише «про безпеку», а також про управління якістю даних, прозорість процедур та ефективні механізми правового захисту.

Захист персональних даних нерозривно пов’язаний з кібербезпекою, оскільки цифровізація збільшує площину атак: чим більше інтеграцій і точок доступу, тим більше потенційних вразливостей. Нормативні засади захисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах визначені профільним законом [47], а загальні засади забезпечення кібербезпеки України - Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [51]. Рамкові засади задаються Стратегією кібербезпеки України, затвердженою Указом Президента [55]. Практичний контекст загроз підтверджується аналітичними матеріалами CERT-UA щодо російських кібероперацій, які

демонструють системність і масштабність атак на українські інформаційні ресурси [13]. Для цифрових адміністративних послуг це означає: безпековий вимір стає умовою безперервності надання послуг, а не «додатковою опцією». Якщо е-сервіс є масовим каналом реалізації прав, то його компрометація або зупинка трансформується в соціальну проблему - від неможливості отримати документ чи виплату до ризиків витоків даних мільйонів користувачів.

В умовах війни та високої кіберзагрози посилюється значення технологічної стійкості й резервування, у тому числі через використання хмарної інфраструктури. Публічні повідомлення Мінцифри про підтримку України хмарними сервісами підкреслюють, що збереження даних є однією з умов стабільності цифрової держави. Додатково цю позицію підтримують матеріали про ініціативи зі «збереження даних України». У сукупності вони вказують на необхідність формування стійкої технічної основи, зокрема забезпечення безперебійність функціонування, резервного копіювання та належного захисту критично важливих даних [64, 84]. Але перенесення даних і сервісів у хмару не знімає правових вимог до захисту персональних даних: навпаки, підвищує вимоги до договірного та організаційного контролю (розмежування ролей володільця/розпорядника, контроль доступів, аудит безпеки, інцидент-менеджмент), щоб зберегти підзвітність держави перед громадянами [48, 51].

Системним інфраструктурним чинником у цій площині є міжвідомча взаємодія через «Трембіту», що забезпечує отримання даних без довідок, але водночас ускладнює контур безпеки, адже дані циркулюють між системами. Нормативну основу функціонування електронної взаємодії державних ресурсів визначено постановою уряду [15], а організаційні підходи до електронної взаємодії - також відповідними урядовими актами [17]. Для безпеки й персональних даних це означає необхідність поєднати принцип «once-only» з принципом «need-to-know»: доступ до даних має бути мінімально необхідним для конкретної адміністративної мети, а всі операції - протокольованими й підконтрольними. Цей підхід стає критичним, коли

йдеться про впровадження ШІ: алгоритми, які беруть дані з багатьох реєстрів, можуть створювати нові профілі ризиків, а тому повинні мати чітко визначені межі даних, прозорі правила та контроль їх використання.

Окремим рівнем гарантій є і електронна ідентифікація та довірчі послуги, адже юридична значущість цих цифрових дій прямо залежить від того, хто саме виконує дію і чи може держава довести факт волевиявлення. В Україні відповідні засади закріплені законом «Про електронну ідентифікацію та довірчі послуги» [46], а розвиток інтегрованої системи е-ідентифікації зорієнтовано також на транскордонні сценарії [29]. Європейський контекст - оновлення eIDAS (Регламент (ЄС) 2024/1183) - задає рамку розвитку цифрової ідентичності та довірчих сервісів у ЄС, що є важливим орієнтиром для сумісності та взаємного визнання [82]. У практичному вимірі це означає, що зі зростанням кількості «життєвих» і чутливих послуг, переведених у цифровий формат, підвищуються вимоги до надійності всієї системи. Це стосується у першу чергу коректної ідентифікації користувача та захисту криптографічних ключів. Додатково зростає потреба у протидії підробкам і шахрайським схемам. Коли при цьому використовуються ШІ-інструменти для підтримки користувача або пришвидшення процедур, безпекові вимоги стають ще більш жорсткими. Саме тому важливо уникати надмірних спрощень, які можуть створити нові вразливості.

Таким чином, вплив новітніх технологій на цифровізацію адміністративних послуг в Україні є подвійним. З одного боку, ШІ і блокчейн можуть підсилити ключові цілі цифрової трансформації: скоротити час обробки звернень, зменшити кількість помилок, зробити процеси більш прозорими, перейти до проактивних сервісів і підвищити довіру через контроль цілісності даних. З іншого боку, ці технології збільшують ризики порушення приватності, непрозорості алгоритмічних рішень, дискримінаційних ефектів, «розмивання» відповідальності, а також посилюють наслідки кіберінцидентів через масштаб і централізацію сервісів.

Тому найбільш обґрунтованим є підхід, коли впровадження технологій

супроводжується низкою обов'язкових умов. По-перше, потрібна оцінка ризиків, особливо для застосувань, які можуть суттєво впливати на права людини (у логіці AI Act). По-друге, слід забезпечити підзвітність і зберегти процедурні гарантії під час ухвалення рішень відповідно до Закону України «Про адміністративну процедуру». По-третє, захист персональних даних і безпека мають бути закладені в систему ще на етапі проєктування та розробки, з урахуванням національних і європейських стандартів. По-четверте, необхідно посилювати кіберстійкість державних систем з урахуванням стратегічних документів і реальних загроз.

2.4. Обґрунтування стратегічних напрямів та рекомендацій щодо вдосконалення системи цифровізації адміністративних послуг в Україні

Узгодження стратегічних напрямів удосконалення цифровізації адміністративних послуг варто будувати не від переліку «які сервіси ще запустити», а від вимог до того, як має функціонувати сервісний ланцюг «від звернення до юридичного результату». У сучасному цифровому урядуванні критичним є те, що користувач часто бачить лише «єдиний вхід» (портал/застосунок/кабінет). Водночас результат визначається якістю бек-офісу: реєстрами, інтеграціями, регламентами, розподілом відповідальності й підзвітністю. Саме тому рекомендації будуть спрямовані на системні вузли, які створюють або руйнують ефект цифровізації: дані, процеси, координацію, довіру, безпеку та вимірюваність результату.

Міжнародні рамки (OECP та підхід Світового банку GovTech Maturity Index) підкреслюють, що зрілість цифрової трансформації проявляється одночасно в сервісній частині, цифрових основах, управлінні даними та інституційній спроможності [90]. Для України це працює як «перевірка реальності»: не можна обмежитися фасадною цифровізацією, коли онлайн

подача є, але рішення «далі пішло по-старому». Наприклад, сервіс може дозволяти подати заяву онлайн, але вимагати довідку, яку людина все одно отримує офлайн, або передбачати ручну перевірку без зрозумілих строків [72]. У таких умовах користувач сприймає цифровий канал як «ще один спосіб подати ті самі папери», а не як нову якість взаємодії [90]. Тому стратегічні напрями у цьому підпункті подано як узгоджений пакет: фронт-офісні вдосконалення мають сенс лише за одночасного посилення бек-офісу, правових гарантій та інструментів цифрової довіри [72].

Системний напрям: переведення цифровізації з рівня «подачі заяви» на рівень «цифрового результату». Першочерговою метою є забезпечення наскрізних процесів, у яких цифровий канал завершується юридично значущим результатом без ручних «паперових винятків». У прикладному сенсі «цифровий результат» - це ситуація, коли людина не лише подає дані, а й отримує рішення, документ або зміну статусу в реєстрі так, щоб це мало юридичну силу.

Для цього потрібен системний реінжиніринг процедур: усунення дублювань документів, стандартизація перевірок, фіксація критеріїв ухвалення рішень і формування маршруту справи, який не розпадається на відомчі фрагменти. Якщо в процедурі залишаються ручні етапи, вони мають бути прозорими: з регламентом, відповідальним суб’єктом і зрозумілим строком, а також із можливістю для користувача відстежити, на якому етапі перебуває справа.

Системний підхід особливо наочний у «життєвих» сервісах, де успіх визначається завершеністю процесу [90]. Наприклад, комплексні послуги типу «єМалятко» показують, що людині потрібен не набір розрізнених дій, а завершений пакет результатів, який знімає необхідність множинних звернень [5]. Якщо ж система дає лише подачу заяви, але далі змушує «нести підтвердження», ефект втрачається [72]. Аналогічно у сфері будівельних послуг цифровий ефект виникає лише тоді, коли фронт-офіс підкріплений узгодженими даними та процедурою в профільних системах [21]. Інакше

користувач отримує «онлайн форму», але не отримує стабільного рішення у прогнозований строк [72].

Міжнародна практика показує, що системність майже завжди спирається на принцип once-only. Людина не має повторно приносити те, що держава вже знає. Естонський X-Road є прикладом того, як цей принцип реалізується через інфраструктуру обміну даними, правила доступу та підзвітність операцій [68]. Для України аналогічний напрям пов’язаний із розвитком «Трембіти» як основи міжвідомчого обміну. У практиці це означає просту орієнтацію: чим більше перевірок відбувається між реєстрами автоматично, тим менше «довідок» і тим менше ручних етапів у кінцевому рішенні [69]. Практична ілюстрація принципу once-only полягає у заміні довідкової логіки логікою перевірок між реєстрами. Якщо раніше користувач мав «довести» державі факт (наприклад, через довідку), то в зрілій цифровій моделі цей факт підтверджується автоматично шляхом обміну даними між системами. Естонський досвід показує, що така модель працює лише за умови стандартизованого доступу і підзвітності операцій обміну даними [68]. В українському контексті аналогічна логіка пов’язана з розвитком міжвідомчої взаємодії через «Трембіту»: саме вона створює інфраструктурні передумови, щоб процедура ставала коротшою не «на словах», а через реальне зняття потреби у паперових підтвердженнях [69].

Рекомендація для України: перейти від цифровізації «подачі заяви» до забезпечення «цифрового результату» - юридично значущого рішення або зміни статусу в реєстрі без паперових винятків. Це потребує реінжинірингу процедур, стандартизованих перевірок і максимальної автоматизації обміну даними між реєстрами. Ручні етапи, якщо вони лишаються, мають бути прозорими, регламентованими та відстежуваними для заявника.

Людиноцентричний напрям: зменшення бар’єрів користувача через ясність, передбачуваність і підтримку. Людиноцентричність у публічних послугах означає не «гарний дизайн», а здатність особи реально завершити процедуру, розуміючи вимоги, строки та наслідки. Тому стратегічно важливо

забезпечити прозорі статуси, чіткі підстави відмови, можливість виправити помилки в даних або поданій заяві, а також зрозумілий механізм оскарження - як частину цифрового процесу, а не як паперовий «післясмак».

Приклад типового «вузла» - помилка у реєстрі, яка стає причиною відмови [54]. Для користувача це виглядає як несправедливість: він подав заяву коректно, але система відмовила через дані, що підтягнулися автоматично [43]. Людиноцентричний підхід вимагає, щоб сервіс у такій ситуації не просто фіксував відмову, а пояснював її причину та пропонував зрозумілий шлях виправлення: який саме запис є некоректним, у якому реєстрі, хто є відповідальним за його корекцію і як відстежити виконання [54]. Без такого механізму цифровий канал перетворюється на «швидкий спосіб отримати відмову», що підриває довіру й стимулює повернення до неформальних або офлайн-каналів [92].

У реальному користуванні дрібні «незрозумілості» стають великими бар'єрами: людина не знає, що робити після відмови, не розуміє, які дані були некоректні, або не бачить, чи справу взагалі розглядають [43].

Модель UTAUT показує, що прийняття технологій залежить від умов підтримки, а для держави це означає потребу в якісній допомозі користувачу [92]. Це особливо важливо, коли послуги стають юридично складнішими й ціна помилки зростає [43]. Наприклад, у життєвих ситуаціях (народження дитини, відновлення майна, реєстраційні дії для бізнесу) користувач очікує не просто «подати заявку», а отримати зрозумілий прогнозований результат [90] .Якщо сервіс не пояснює, які дані підтягнуті з реєстрів і що саме стало причиною відмови, довіра падає навіть за високої технічної якості [43].

Рекомендація для України: зробити цифрові послуги зрозумілими й передбачуваними - зі статусами, чіткими причинами відмови та вбудованим шляхом виправлення помилок і оскарження. Підтримку користувача слід забезпечити омніканально через ЦНАП за однаковими правилами онлайн і офлайн, без «подвійних стандартів».

Сервісно-орієнтований напрям: фокус на публічній цінності й end-to-end

сценаріях. У сервісно-орієнтованій логіці цифровізація виправдана лише тоді, коли створює публічну цінність: зменшує кроки, час і витрати, знижує повторні звернення та підвищує довіру [75] .Це означає, що портфель розвитку має формуватися навколо життєвих ситуацій і наскрізних сценаріїв, де цінність з'являється лише після завершення всього процесу [90]. Тут важливо уникати помилки «цифрового каталогу»: коли сервісів багато, але вони слабко впливають на реальні бар'єри [75].

Українські комплексні сервіси на кшталт «єМалятко» демонструють сервісно-орієнтовану логіку, бо об'єднують дії навколо однієї події й скорочують кількість звернень [5]. Водночас сервіси у складних доменах (наприклад, будівельні послуги) показують інший важливий урок: цифрова цінність виникає лише тоді, коли профільні дані та регламенти узгоджені, а рішення не «допрацьовується вручну» без прозорих правил [21]. Отже, стратегічно доцільно розвивати ті послуги, де найбільший ефект дає усунення довідок і повторних перевірок завдяки інтероперабельності та якісним реєстрам [68].

Цей напрям добре ілюструє міжнародний досвід Сінгапуру [86]. Сервісний ефект там часто пов'язують із тим, що держава дає змогу повторно використовувати перевірені дані для заповнення форм і зменшує потребу в ручному введенні. Для користувача це виглядає просто: замість «вносити одне і те саме в десятий раз» система підтягує відомості з надійних джерел і пропонує підтвердити [76] .Саме так сервісність стає не дизайном, а економією кроків і часу [75].

Рекомендація для України - розвивати цифрові послуги за принципом публічної цінності, зосереджуючись на життєвих ситуаціях, де можна реально скоротити кроки, час і повторні звернення. Пріоритет мають end-to-end сценарії, у яких дані повторно використовуються, а результат досягається без дублювання довідок і ручних «доопрацювань». Успіх слід оцінювати за скороченням тривалості й кількості дій, часткою успішних завершень та зменшенням повторних подач.

Мережевий напрям: керована міжвідомча координація і «правила мережі». Оскільки більшість адміністративних послуг є продуктом взаємодії багатьох органів, цифровізація неминуче має мережевий характер. Користувач бачить «єдину точку входу», але за нею стоїть ланцюг органів, реєстрів і рішень [77]. Якщо координації немає, процедура перетворюється на фрагменти, а «цифрова» послуга починає жити за логікою телефонних дзвінків, листів і ручних уточнень [72]. Тому ключовим завданням є організація «правил мережі»: хто володіє процедурою, хто відповідає за дані, хто адмініструє платформні компоненти, як регламентується обмін даними та як ескалюються інциденти [54]. Інший типовий «вузол» - збій інтеграції між відомствами [80.] Для користувача він виглядає як зависання статусу або як багаторазові спроби подати ту саму заяву без зрозумілого результату [90]. У мережевій логіці критично важливо, щоб така ситуація мала формалізований маршрут ескалації: хто саме фіксує інцидент, хто отримує повідомлення, у який строк має відновитися обмін, і як користувача інформують про затримку. Саме тут доречні SLA для ключових інтеграцій, бо вони переводять проблему з площини «домовимось вручну» у площину керованого сервісу, де є строки реакції та відповідальні сторони [80]. У підсумку стабільність інтеграцій стає частиною якості послуги, а не суто технічним питанням «айтішників» [70].

Без такого розподілу відповідальності навіть якісний сервіс деградує в «перекидання проблеми» між суб’єктами. У практиці це виглядає так: відомство А каже, що «дані не оновив реєстр», реєстр каже, що «дані подало відомство», а користувач залишається без результату й без відповіді [72]. На рівні державної політики це підсилюється необхідністю чітких регламентів електронної взаємодії державних ресурсів та організаційних механізмів координації [15]. Практично мережевий підхід означає, що інтеграції будуються не як разові «містки», а як керована інфраструктура з вимогами до якості даних, прозорими правилами доступу і визначеними SLA для ключових взаємодій [80]. Для України розвиток «Трембіти» залишається базовою умовою переходу до реальної міжвідомчої взаємодії та once-only [69].

У міжнародних прикладах ця логіка простежується у «whole-of-government» підході, коли цифрові правила й компоненти є спільними, а не відомчими [90]. Данія демонструє, що цифрова стратегія ефективна тоді, коли державний і місцевий рівні рухаються узгоджено та підтримують спільні стандарти [89].

Рекомендація для України: встановити чіткі «правила мережі» для міжвідомчої взаємодії - власник процедури, відповідальні за дані й інтеграції, регламенти обміну та ескалація інцидентів. Для ключових інтеграцій запровадити SLA зі строками відновлення і обов'язковим інформуванням користувача, розвиваючи «Трембіту» як керовану інфраструктуру.

Інституційно-правовий напрям: юридична визначеність цифрового результату і процедурні гарантії. Цифрова послуга в адміністративній сфері повинна відтворювати процедуру так, щоб права людини були реалізовані саме у цифровому процесі. Це включає строки, належне інформування, мотивованість рішення, право на виправлення даних та ефективне оскарження. Ця вимога стає особливо жорсткою, коли сервіси переходять від простих довідкових дій до життєвих і юридично значущих сценаріїв. Там помилка - це не «незручність», а ризик для прав і законних інтересів особи [43].

Для України критичним є управління реєстрами як юридично значущою інфраструктурою. Коли законодавчо закріплюється відповідальність за дані та правила їх використання, з'являється основа для стабільної цифрової процедури [54]. У частині цифрової довіри важливо забезпечувати узгоджені інструменти е-ідентифікації та е-підпису як стандарт юридично значущих дій [82]. Тут корисний міжнародний приклад Данії з MitID як стандартним способом безпечного доступу до цифрових взаємодій. Для користувача це виглядає як «один зрозумілий ключ доступу» [73]. Для держави це означає узгоджений стандарт, який зменшує хаос і підвищує правову визначеність [82].

Рекомендація для України: закріпити юридичну визначеність цифрового

результату, вбудувавши в онлайн-процес строки, інформування, мотивовані рішення, виправлення даних і оскарження. Паралельно потрібно навести лад у реєстрах як юридично значущій інфраструктурі та уніфікувати е-ідентифікацію й е-підпис як стандарт для всіх значущих дій.

Наскрізний принцип data-driven: вимірювання результативності як інструмент управління якістю. У зрілій цифровій трансформації показники не є «звітністю заради звітності». Вони виконують управлінську функцію: виявляють вузькі місця, типові помилки і причини відмов. GTMI підкреслює важливість управління даними та інституційної спроможності як умов реального прогресу [70]. Тому для України доцільно інституціоналізувати набір показників якості сервісів: час проходження, частка успішних завершень, частота повторних звернень, причини відмов, частка автоматичних перевірок, стабільність інтеграцій та навантаження підтримки [71].

Щоб принцип працював, показники мають бути пов’язані з управлінськими рішеннями [71]. Наприклад, якщо зростає частка відмов через помилки в даних, це сигнал не для «оновлення інструкції користувачу», а для виправлення реєстрової якості й уточнення відповідальності за дані [54]. Якщо збільшується час проходження, це може свідчити про ручні етапи або перевантаження певного органу, і тоді потрібні зміни регламенту чи автоматизація перевірок [72]. Доказовим підґрунтям для такого підходу можуть бути аудиторські матеріали та оцінювання, які співвідносять декларації цифровізації з реальним станом процедур і даних [58].

Наскрізний принцип безпеки і приватності: довіра як умова масштабування цифрових послуг. Захист персональних даних і кіберстійкість є базовою умовою довіри та безперервності послуг. Конвенція 108+ задає принципи законності, мінімізації та відповідальності, які мають бути відтворені в цифрових процесах через керований доступ, журналювання і можливість аудиту [78]. У практичному вимірі цифрові сервіси повинні забезпечувати підзвітність доступів до даних і контроль повноважень. Це особливо важливо в мережевих процесах, де дані рухаються між органами: без

журналювання та підзвітності інтероперабельність може створювати нові ризики [81].

В умовах високих загроз значення набувають підходи моніторингу і реагування на інциденти [51]. Ця потреба підтверджується матеріалами CERT-UA, які підкреслюють важливість безпекової дисципліни, реагування та профілактики [13]. Тому розвиток сервісів має супроводжуватися посиленням кіберстійкості як компонента управлінської спроможності держави. У практичному сенсі це означає, що «цифрова зручність» не може купуватися ціною слабкого контролю доступів або відсутності аудиту [78].

Наскрізний принцип порівняльності: запозичення механізмів, а не копіювання «вітрини». Порівняльний аналіз потрібен для того, щоб запозичувати не зовнішні інтерфейси, а інституційні механізми, які роблять цифрові послуги стабільними [72]. У цьому сенсі міжнародні кейси демонструють різні траєкторії, але один спільний висновок: ефект цифровізації залежить від інтероперабельності, довіри, даних і координації [90]. Естонія показує силу інституційно оформленого обміну даними через X-Road і принцип once-only [68]. Сінгапур ілюструє сервісний ефект від повторного використання перевірених даних (MyInfo) та єдиного стандарту доступу (Singpass) [86]. Данія демонструє значення спільної міжрівневої стратегії й стандартного eID (MitID) як основи юридично значущих взаємодій [89].

Для України це означає практичну норму: перед запуском або масштабуванням великої послуги потрібно перевірити, чи готові реєстри, чи працює міжвідомчий обмін, чи визначено відповідальних і чи є правила безпечного доступу [69]. Якщо ці умови не виконані, «швидкий запуск» може дати короткий політичний ефект, але створить довгострокові проблеми якості і довіри [72]. Тому порівняння у цьому підпункті використовується як спосіб формувати реалістичні рішення: не «зробити як в Естонії», а впроваджувати принцип once-only через свої інституційні механізми, зокрема через розвиток «Трембіти», управління реєстрами і стандартів відповідальності [68].

Таким чином, удосконалення цифровізації адміністративних послуг в Україні доцільно розглядати як єдину програму: реінжиніринг процедур і даних, посилення інтероперабельності, керування відповідальністю в мережі, забезпечення цифрової довіри, вимірювання результативності та кіберстійкість [90]. Саме така узгоджена логіка дозволяє перейти від «проектного набору сервісів» до керованої екосистеми, у якій цифровий канал приводить до юридично надійного результату для людини [43].

Рекомендація для України - інституціоналізувати управління якістю на основі даних: запровадити єдині KPI результативності/якості та дашборди для цифрових сервісів. За результатами метрик мають бути обов'язкові управлінські дії - усунення реєстрових помилок, скорочення ручних етапів і оперативне реагування на збої інтеграцій.

Таблиця 2.5 - Узгодження методологічних підходів пп. 1.3 зі стратегічними напрямами пп. 2.4, практичними діями та індикаторами прогресу

Методологічний підхід (з пп. 1.3)	Стратегічний напрям (пп. 2.4)	Що робити на практиці	Як вимірювати прогрес
1	2	3	4
Системний підхід	Перехід до «цифрового результату», реінжиніринг процедур	Мапа ланцюга послуги; усунення паперових винятків; стандартизація перевірок; якість реєстрів	Час проходження; частка автоматичних перевірок; повторні звернення
Людиноцентричний підхід	Доступність, зрозумілість, підтримка, омніканальність	Прозорі статуси; підстави відмови; виправлення помилок; підтримка через ЦНАП	Частка успішних завершень; помилки/повторні подачі; звернення до підтримки
Сервісно-орієнтований підхід	Портфель сервісів за публічною цінністю	Пріоритизація життєвих ситуацій; скорочення кроків і довідок; end-to-end сценарії	Зменшення кроків/часу; зменшення довідок; задоволеність/довіра
Мережевий підхід	«Правила мережі»: координація, відповідальність, SLA	Власник процедури; відповідальні за дані; регламент обміну; ескалація; SLA інтеграцій	Стабільність інтеграцій; час відновлення; інциденти; виконання SLA

Продовження таблиці 2.5

Інституційно-правовий підхід	Юридична визначеність цифрового процесу	Процедурні гарантії; мотивованість; оскарження; законні підстави доступу	Дотримання строків; частка мотивованих відмов; швидкість виправлення даних
Наскрізний принцип data-driven	Керування якістю на основі даних	Дашборди; аналіз причин відмов; «вузькі місця»; рішення на основі метрик	Повнота метрик; тренди; зменшення відмов; скорочення «вузьких місць»
Наскрізний принцип безпеки і приватності	Довіра, підзвітність доступів, кіберстійкість	Контроль доступів; журналювання; аудит; реагування на інциденти; резервування	Час реагування; інциденти; результати аудитів; відповідність принципам приватності
Наскрізний принцип порівняльності	Запозичення механізмів (не «вітрини»)	Бенчмаркінг once-only, eID, data governance; адаптація під Україну	Динаміка зрілості; прогрес цифрових основ; узгодженість стандартів

Джерело: узагальнено автором на підставі порівняння методологічних підходів пп. 1.3 зі стратегічними напрямами пп. 2.4, практичними діями та індикаторами прогресу

Наведена табл. 2.5 демонструє, що успішна діджиталізація адміністративних послуг залежить не лише від запуску цифрових інтерфейсів, а й від реінжинірингу процедур, узгодженості «правил мережі» та юридичної визначеності цифрового процесу. Важливо, що для кожного напряму запропоновано вимірювані індикатори - від часу проходження послуги й частки автоматичних перевірок до стабільності інтеграцій та частки мотивованих відмов. Це створює основу для управління змінами на основі даних (data-driven) і дозволяє контролювати не «наявність сервісу», а його реальний результат і публічну цінність для заявника.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналітичний огляд

сучасного стану діджиталізації системи надання адміністративних послуг в Україні. Також визначено напрями її вдосконалення, як продовження підходів, обґрунтованих у першому розділі.

Результатами аналізу підтверджено, що діджиталізацію не можна зводити лише до «зручного інтерфейсу» або запуску окремих е-сервісів. Це системна управлінська реформа. Технології тут виконують інструментальну роль. Вирішальними залишаються правові гарантії, організаційні механізми, якість даних, міжвідомча координація та здатність забезпечити юридично значущий результат. Тому прогрес цифровізації слід оцінювати не кількістю «запущених послуг». Його варто вимірювати спроможністю держави забезпечити повний наскрізний цикл послуги. Йдеться про шлях від звернення й перевірки даних до рішення, його вручення, фіксації правового ефекту та можливості оскарження. Усе це має працювати в цифровому середовищі швидко, передбачувано, прозоро та безпечно.

У підрозділі 2.1 доведено, що сучасний стан цифровізації адміністративних послуг в Україні характеризується одночасною наявністю суттєвих досягнень і системних проблемних місць, які не завжди помітні на рівні фронт-офісу. З одного боку, вже створено організаційні передумови цифрової політики. Діє координаційний центр цифрового розвитку. У відомствах впроваджуються механізми цифрової трансформації. Нормативно закріплено інструменти системності (портал і реєстр адміністративних послуг). Також розвиваються інтероперабельність і довірча інфраструктура електронної ідентифікації та підпису. З іншого боку, саме інституційна неоднорідність, різний рівень спроможності органів влади та нерівномірна якість даних і процедур створюють головні ризики для масштабування е-послуг і переходу від «електронної подачі» до повноцінної цифрової процедури.

Обґрунтовано, що найбільш критичними для зрілої цифровізації є: нормативна визначеність цифрової процедури та юридичної сили результату; сталі організаційні ролі та відповідальність за дані, реєстри й інтеграції;

стандартні правила міжвідомчої взаємодії; спроможність забезпечувати безперервність сервісів і належний рівень кіберстійкості. Особливої ваги набуває розвиток міжвідомчих інтеграцій як умова реалізації принципу once-only (одноразового подання) та зменшення бюрократії. Інтероперабельність у такій логіці виступає не «додатковою ІТ-опцією», а базовою інфраструктурою сервісної держави. У роботі підкреслено, що інфраструктурні рішення інтероперабельності знімають потребу залучати заявника як «кур'єра довідок», але водночас підвищують вимоги до правового режиму персональних даних, контролю доступів і управління ризиками.

У підрозділі 2.2 показано, що одним із найбільш помітних результатів цифрової трансформації в Україні стало становлення екосистеми «Дія» як бренду та середовища, що об'єднує мобільний застосунок і вебпортал для отримання державних послуг онлайн. Зазначено, що «Дія» фактично є ключовим державним «фронт-офісом». Вона концентрує запити громадян і бізнесу на е-сервіси та задає стандарти взаємодії: подання заяви, відображення статусів і отримання результату. Важливо й те, що платформа стимулює уніфікацію бек-офісних процесів, роблячи їх прозорими та вимірюваними для користувачів. Отже, «Дію» доцільно інтерпретувати не як набір «кнопок» чи форм, а як інструмент організаційної стандартизації та управління якістю взаємодії держави з отримувачами послуг.

Окремо акцентовано на емпіричних ознаках масштабування екосистеми: зростання охоплення користувачів, розширення набору цифрових документів, збільшення кількості використань шерингу та електронного підпису, а також поява комплексних послуг (зокрема заяви на «єМалятко», «єВідновлення» тощо). Ці показники інтерпретуються не лише як «популярність застосунку», а як індикатор зміни поведінки користувачів і зростання очікувань щодо швидкого та юридично визначеного результату цифрової дії.

У підрозділі 2.2 зроблено важливий висновок: що складнішими й юридично значущішими стають цифрові сервіси, то менше їхня ефективність залежить від «зовнішньої зручності». Натомість вирішальною стає надійність

внутрішньої інфраструктури - реєстрів, обміну даними, е-ідентифікації, цифрового підпису та чітких правил відповідальності й взаємодії. Таким чином, цифрова держава постає як взаємопов'язана екосистема кількох платформ, сумісність і захищеність яких стають необхідною умовою результативності.

Узагальнено, що для подальшого розвитку державних е-сервісів критично важливим є поєднання онлайн-каналів із доступністю офлайн-підтримки (зокрема через мережу ЦНАП), оскільки інклюзивність і рівний доступ є складовими публічної цінності цифровізації. У цьому контексті стратегічною помилкою є ототожнення цифровізації з «витісненням» офлайн-каналів: натомість має формуватися омніканальна модель, у якій цифровий контур задає стандарти швидкості й прозорості, а фізичні точки доступу забезпечують підтримку, довіру та доступність для різних груп населення.

У підрозділі 2.3 обґрунтовано, що перехід до платформної моделі надання адміністративних послуг зміщує фокус управління: з «цифрового фронт-офісу» на якість і безпечність даних та алгоритмів, які забезпечують юридично значущий результат послуги. Дані у цій моделі набувають статусу інфраструктури адміністративного рішення, а технології - інструментів прискорення, стандартизації та оптимізації процедур. Водночас розширення міжвідомчих інтеграцій, ускладнення сервісів і зростання обсягів обробки даних роблять систему більш вразливою до ризиків. Йдеться про витоки інформації, несанкціонований доступ, маніпуляції, помилки автоматизованої логіки та можливі дискримінаційні наслідки алгоритмічних рішень.

Показано, що потенціал новітніх технологій (передусім ШІ та блокчейну) у сфері адмінпослуг є значним: вони здатні підвищувати ефективність, прозорість і керованість сервісів, зменшувати транзакційні витрати, скорочувати строки та покращувати контроль якості процесів. Проте ключовим управлінським висновком є необхідність ризик-орієнтованого та підзвітного підходу до впровадження таких рішень: у критично важливих правових ситуаціях має зберігатися контроль з боку людини, а застосування

алгоритмічних інструментів - бути процедурно контрольованим і таким, що відповідає національним та європейським стандартам. Окремо підкреслено, що кібербезпека, захист інформації та стійкість систем виступають умовою безперервності е-послуг в актуальному безпековому середовищі.

Отже, у підрозділі 2.3 визначено ключовий баланс: технологічні інновації слід оцінювати не лише за їхньою «корисністю» (швидкістю та зручністю), а й за здатністю забезпечувати права людини, законність і справедливість рішень. Також важливими є прозорість логіки, контроль доступів, мінімізація даних, можливість аудиту та стійкість до інцидентів. У такий спосіб захист персональних даних і кіберстійкість розглядаються як фундамент довіри до цифрової держави, без якого масштабування сервісів неминуче створює ризики делегітимації цифрових реформ.

У підрозділі 2.4 запропоновано систему стратегічних напрямів і практичних рекомендацій для вдосконалення діджиталізації адміністративних послуг. Вона логічно випливає з методологічних підходів, викладених у першому розділі. Обґрунтовано, що першочерговим завданням є посилення керованості та координації екосистеми цифрових послуг - як на рівні політик і стандартів, так і на рівні відповідальності за дані, процедури та інтеграції. Запропоновано провести реінжиніринг процесів і повністю відтворити належну адміністративну процедуру в цифровому форматі. Це передбачає усунення «ручних» етапів і дублювання, стандартизацію статусів та прозоре управління процесом. Пріоритетами також визначено підвищення якості даних і реєстрів, розвиток інфраструктури довіри (е-ідентифікація, е-підпис, контроль доступів) і вбудовані механізми приватності та безпеки на етапі проєктування сервісів. Поряд із цим, акцентовано на інклюзивності та доказовому управлінні якістю на основі метрик і аудитів.

Важливим аналітичним підсумком підрозділу 2.4 є переведення теоретичних принципів у «керовані» управлінські механізми: запропоновано розглядати прогрес цифровізації через наскрізні принципи data-driven, безпеки і приватності та порівняльності (бенчмаркінгу), які дозволяють вимірювати

реальні зміни. У цій логіці дашборди, метрики відмов і «вузьких місць», журналювання доступів, аудити, інцидент-менеджмент і регулярна оцінка зрілості цифрових основ - це не «додаткові опції», а базові інструменти управління якістю сервісної держави. Найважливішою практичною рекомендацією підрозділу 2.4 є інституціоналізація керованого даними управління якістю: перехід від розрізненого моніторингу до єдиних показників результативності та якості й регулярних табло. За результатами метрик мають ухвалюватися обов'язкові управлінські рішення: виявлення та виправлення реєстрових помилок, усунення ручних етапів, реагування на збої інтеграцій, корекція регламентів і зміни в бек-офісі. Саме така логіка робить цифровізацію керованою реформою, а не набором паралельних ІТ-проєктів.

Отже, головний висновок другого розділу полягає в тому, що успішність діджиталізації адміністративних послуг визначається не кількістю цифрових сервісів, а якісною зрілістю системи публічного управління, здатної забезпечувати юридично визначений результат у цифровому середовищі. Ця зрілість проявляється в чітко врегульованій цифровій процедурі, реальній інтероперабельності та дотриманні принципу once-only, а також у належній якості даних і визначеній відповідальності за реєстри. Вона також передбачає інфраструктуру довіри (е-ідентифікацію, е-підпис, контроль доступів), вбудовану приватність і кіберстійкість, омніканальний та інклюзивний доступ, а також управління якістю й підзвітність на основі даних. Саме сукупність цих елементів створює підстави для переходу від «вітринної цифровізації» до керованої реформи сервісної держави, у якій цифрові рішення стають інструментом правових і організаційних змін, а не самоціллю.

У підсумку розділ 2 не лише описує стан цифровізації та ключові досягнення платформізації, а й демонструє причинно-наслідковий зв'язок між «цифровими основами» (дані, реєстри, інтеграції, ідентифікація, безпека) і реальним управлінським ефектом (скорочення строків, зменшення бюрократії, прозорість, зручність для громадян і бізнесу).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі доведено, що діджиталізація системи надання адміністративних послуг в Україні є насамперед управлінською реформою, а вже потім - технологічним проєктом. Її зміст полягає не у створенні «електронних вітрин» послуг, а в перебудові процедур, відповідальності, управління даними та інституційної координації так, щоб держава могла забезпечити в цифровому середовищі юридично значущий результат: своєчасний, передбачуваний, прозорий і захищений. Відповідно, цифрова трансформація в цій сфері має оцінюватися не кількістю запущених сервісів, а рівнем зрілості системи - здатністю забезпечити повний наскрізний процес «звернення, перевірки, рішення, видача результату, оскарження/виправлення», мінімізуючи ручні етапи, паперові винятки та помилки даних.

Теоретико-методологічний блок дослідження підтвердив доцільність розмежування понять «оцифрування», «цифровізація» та «цифрове урядування/цифрова трансформація». Кожен із цих рівнів відображає різну глибину змін у публічному управлінні. Якщо оцифрування здебільшого переносить документи у цифровий формат, то цифровізація змінює процеси та інструменти їх виконання, а цифрова трансформація - перебудовує логіку державного сервісу, структуру взаємодії органів влади, принципи управління даними і стандарти взаємодії з громадянами та бізнесом. З огляду на це встановлено, що ключовою рисою зрілої цифровізації є перехід від «електронної подачі» до «цифрового результату», коли користувач отримує не проміжний документ або довідку, а завершене юридичне рішення без зайвих дій та повторних звернень.

Методологічна основа роботи ґрунтується на поєднанні кількох взаємодоповнюваних підходів. Вони дозволяють оцінювати цифровізацію одночасно в площині сервісу, процесів, інституційної координації, правової

визначеності та управління даними. Така рамка допомагає уникнути типового спрощення, коли цифрову реформу зводять до «впровадження платформи» чи «запуску нових послуг». Натомість цифровізація розглядається як система, у якій вирішальними є бек-офісні механізми: реєстри, інтеграції, регламенти, компетентності персоналу, контроль якості та чітка відповідальність. Отже, методологічно обґрунтовано, що успіх цифровізації визначається здатністю держави синхронізувати технологічні рішення із процедурною логікою адміністративного права та управлінськими механізмами реалізації політики.

Аналітико-дослідницька частина роботи (Розділ 2) дала підстави стверджувати, що цифровізація адміністративних послуг в Україні розвивається як екосистема інструментів і каналів, а не як один універсальний ресурс. Поряд із загальнонаціональними цифровими сервісами важливу роль відіграють ЦНАП як інституційна основа доступності та підтримки, а також профільні відомчі системи (податкові, пенсійні, міграційні, сервісні центри тощо). Це підтверджує, що реальна «цифрова держава» функціонує в режимі багатоканальності (омніканальності), де цифрові рішення мають доповнювати офлайн-інфраструктуру, забезпечуючи рівність доступу та можливість отримання результату незалежно від цифрових навичок користувача.

Встановлено, що критичним чинником безпаперовості та зменшення адміністративного навантаження є інтероперабельність і реєстрові перевірки, які дозволяють прибрати вимогу «принести довідку», автоматизувати підтвердження фактів і скоротити кількість кроків у процедурі. Водночас саме на цьому рівні найчастіше проявляються системні обмеження: неповні або неякісні дані, різні стандарти ведення реєстрів, фрагментована відповідальність за дані, технічні збої інтеграцій і відсутність чітко визначених правил ескалації проблем. Внаслідок цього виникає типова ситуація «інтерфейс є - результат нестабільний», коли користувач бачить цифровий сервіс, але фактичне завершення послуги затягується через ручні перевірки, уточнення або виправлення реєстрових помилок.

Під час аналізу інституційних основ цифровізації обґрунтовано, що

наявність нормативно-правового фундаменту є необхідною, але недостатньою умовою ефективних цифрових послуг. Правові норми можуть визначати можливість електронної взаємодії та вимоги до даних і цифрової ідентифікації. Однак якість послуг залежить від того, наскільки ці норми реалізовані в регламентах, технічних протоколах, стандартах ухвалення рішень, а також у чіткому розподілі ролей і відповідальності між органами влади. Саме тому в роботі зроблено висновок, що слабкі місця цифровізації найчастіше виникають не на рівні декларацій, а на рівні процедурної дисципліни, управління змінами та контролю виконання правил.

Окремо доведено, що людиноцентричність цифрових послуг має розумітися ширше, ніж зручність інтерфейсу. Вона охоплює «прохідність» сценарію (можливість завершити послугу без помилок і повторних подач), ясність вимог, передбачуваність строків, зрозумілі статуси, наявність підтримки, інклюзивність і механізми виправлення помилок. Якщо ці компоненти не забезпечені, зростають транзакційні витрати громадянина, формується недовіра до цифрових сервісів, а цифровізація фактично відтворює старі проблеми в новому форматі. Встановлено, що цінність цифрової послуги проявляється в результаті - у скороченні часу, витрат, кількості контактів з установами, зменшенні повторних звернень і підвищенні прозорості взаємодії.

Проаналізовано вплив новітніх технологій на систему надання адміністративних послуг. У роботі обґрунтовано, що застосування штучного інтелекту може посилювати ефективність (обробка запитів, підтримка користувачів, виявлення помилок, аналітика якості), однак у сфері правозастосування ключовою вимогою залишається збереження контролю з боку людини, прозорість критеріїв і недопущення «автоматизаційної упередженості», коли рішення приймаються «за замовчуванням» на користь алгоритму. Блокчейн доцільно розглядати не як універсальний інструмент, а як вузькоспеціалізоване рішення. Його застосування виправдане там, де потрібно підвищити довіру до незмінності записів, забезпечити аудит доступів

і контроль цілісності в критично важливих реєстрових компонентах. Таким чином, нові технології є корисними лише тоді, коли вбудовані у чіткі правові та управлінські рамки, а не заміщують їх.

Доведено, що питання захисту персональних даних і кібербезпеки є не «додатком» до цифровізації, а її базовою умовою. Зі зростанням обсягів даних, кількості інтеграцій і цифрових каналів зростають і ризики: від витоків персональних даних до порушення доступності сервісів унаслідок кібератак. Тому в роботі обґрунтовано доцільність підходу «вбудована приватність і безпека за замовчуванням». Він передбачає, що мінімізація даних, управління доступами, журналювання, реагування на інциденти та навчання персоналу є стандартною частиною життєвого циклу цифрового сервісу. Це особливо важливо в умовах високого рівня загроз, коли довіра до цифрових послуг прямо залежить від здатності держави гарантувати захист даних і стабільність надання послуг.

За результатами узагальнення проблем і практик у Розділі 2 зроблено висновок, що головною перешкодою переходу від «цифрових сервісів» до «цифрової системи» є фрагментація управління. Вона проявляється у розпорошеній відповідальності за дані та процедури, різних стандартах для подібних процесів у різних відомствах і нерівномірній цифровій зрілості територій та органів. Також бракує єдиного механізму управління якістю сервісів, який поєднував би метрики, контроль результату та обов’язкові управлінські дії за підсумками вимірювань. У цьому сенсі цифровізація потребує переходу від проєктного мислення («запустити послугу») до операційного управління («щоденно забезпечувати якість і результат»).

У роботі обґрунтовано систему рекомендацій щодо вдосконалення діджиталізації адміністративних послуг, які можна узагальнити як перехід до керованої реформи сервісної держави. По-перше, запропоновано інституціоналізувати управління якістю на основі даних. Для цього слід запровадити єдині ключові показники результативності та якості для пріоритетних сервісів і створити дашборд прозорого моніторингу. Також

потрібно закріпити регламент обов’язкових управлінських дій за результатами метрик: усунення реєстрових помилок, скорочення ручних етапів, стабілізація інтеграцій і зменшення повторних звернень. По-друге, пріоритетним визначено процесний реінжиніринг із відтворенням належної адміністративної процедури у цифровому форматі: формалізація правил, зрозумілі підстави рішень, стандарти статусів, прозорі механізми виправлення помилок і оскарження. По-третє, підкреслено необхідність підвищення якості даних та реєстрів: чітка відповідальність за дані, стандартизація довідників, контроль актуальності, управління життєвим циклом даних, аудит доступів і узгодження моделей даних між органами влади. По-четверте, запропоновано розвивати інфраструктуру довіри (ідентифікація, електронний підпис, безпечні канали обміну), забезпечуючи одночасно правову визначеність і технічну надійність. По-п’яте, наголошено на людиноцентричності та інклюзивності як обов’язкових критеріях: омніканальність, підтримка через ЦНАП, зрозуміла комунікація, доступність для різних груп населення та системне підвищення цифрової грамотності.

Суттєвим підсумком дослідження є теза, що цифровізація має орієнтуватися на «життєві ситуації», а не на ізольовані послуги. Це означає необхідність інтегрованих сценаріїв, коли держава бере на себе координацію між відомствами і мінімізує участь людини як «кур’єра даних». Такий підхід прямо пов’язаний із принципами повторного використання даних, інтероперабельності та стандартизації сервісного ланцюга. У практичному вимірі це вимагає визначення власників наскрізних процесів, встановлення SLA для інтеграцій, створення механізмів ескалації та прозорого управління інцидентами.

Практична значущість роботи полягає в тому, що сформульовані висновки й рекомендації можуть бути використані органами державної влади та органами місцевого самоврядування для вдосконалення регулювання електронних процедур, підвищення якості цифрових сервісів і управління екосистемою е-послуг. Для мережі ЦНАП та установ, які надають

адміністративні послуги, результати роботи можуть слугувати підґрунтям для уніфікації робочих процесів, стандартизації статусів і вдосконалення комунікації з користувачами. Також вони сприятимуть запровадженню системної підтримки та механізмів виправлення помилок.

Для освітнього процесу робота може використовуватися як узагальнений матеріал для дисциплін з державного управління, цифрової трансформації, адміністративного права та управління даними.

Підсумовуючи, можна сформулювати узагальнений висновок: успішна діджиталізація адміністративних послуг - це керована реформа сервісної держави, яка спирається на процедури, дані, інтероперабельність, довіру та відповідальність. Її результатом має бути не «цифровий інтерфейс», а стійкий, вимірюваний і юридично надійний сервіс, який забезпечує публічну цінність для громадян і бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 21+ млн українців користуються Дією // Дія (новина). URL: https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu/ (05.01.2026).

2. 63% українців користуються державними електронними послугами… - опитування // UNDP Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/63-ukrainians-use-state-e-services-user-numbers-grow-third-year-row-survey (05.01.2026).

3. Базові знання з кібергігієни (курс) // Дія.Освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua/courses/basic-knowledge-of-cyber-hygiene (05.01.2026).

4. Бібліотека «Дія.Центр»: матеріали для ЦНАП (зокрема щодо екосистеми «Вулик») // Дія.Центр. URL: https://diia.center/library (29.01.2026).

5. Більше 10 тисяч малюків отримали свої перші документи завдяки послузі єМалятко // Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/bilshe-10-tisyach-malyukiv-otrimali-svoi-pershi-dokumenti-zavdyaki-posluzi-emalyatko (05.01.2026).

6. Вебпортал електронних послуг Пенсійного фонду: вебсторінка. URL: https://www.msp.gov.ua/e-servisy/portal-pensiynoho-fondu (26.01.2026).

7. Від стартапу до ІТ-компанії: як Мінцифра будувала найзручнішу цифрову державу // Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-startapu-do-it-kompaniyi-iak-mintsyfra-buduvala-nayzruchnishu-tsyfrovu-derzavu (29.01.2026).

8. Від супутникового зв’язку до ШІ-асистента в Дії та оборонних технологій: підсумки Мінцифри у 2025 році // Міністерство цифрової трансформації України. 24.12.2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-shi-asystenta-v-diyi-do-suputnykovoho-zviazku-ta-oboronnykh-tekhnolohiy-pidsumky-mintsyfry-u-2025-rotsi (05.01.2026).

9. Воронкова В. Г., Нікітенко В. А., Кивлюк О. П. Цифрові права як

чинник цифровізації суспільства та інтеграції в глобальний інформаційний простір // Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (21-22 листопада 2024 р.). URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/fkctosvcguked25/zbirnyk.pdf (05.01.2026).

10. Головний сервісний центр МВС України. Е-ЗАПИС: вебсторінка. URL: https://hsc.gov.ua/e-zapis/ (26.01.2026).

11. Гринчак Н. А. Роль діджиталізації в діяльності органів виконавчої влади щодо надання адміністративних послуг фізичним особам-підприємцям. DOI: https://doi.org/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09 (05.01.2026).

12. Державна міграційна служба України. Запис до електронної черги онлайн: вебсторінка. URL: https://dmsu.gov.ua/services/online.html (26.01.2026).

13. Держспецзв'язку (CERT-UA). Російські кібероперації: аналітика за II півріччя 2024 року (PDF). URL: https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=68769 (05.01.2026).

14. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації…: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 № 194. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF (05.01.2026).

15. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2016-%D0%BF (05.01.2026).

16. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2025 № 1226. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1226-2025-%D0%BF (05.01.2026).

17. Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 № 357. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357-2018-%D0%BF (05.01.2026).

18. Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В. Публічне управління за

допомогою блокчейн-технології та платформ: нові можливості // Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 2(61). С. 104-115. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-07 (05.01.2026).

19. Дія - державні послуги онлайн // Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn (30.01.2026).

20. Дія.Освіта (платформа). URL: https://osvita.diia.gov.ua/ (05.01.2026).

21. Дія. Будівельні послуги в Дії: як працює електронна система ЄДЕССБ: вебсторінка. URL: https://diia.gov.ua/news/budivelni-posluhy-v-dii-iak-pratsiuie-elektronna-systema-iedessb (26.01.2026).

22. Дія. Державні послуги онлайн: офіц. вебсайт. URL: https://diia.gov.ua/ (26.01.2026).

23. Дія. Підпис. Питання стосовно Дія.Підпис: вебсторінка. URL: https://ca.diia.gov.ua/faq_diia_id (26.01.2026).

24. Електронний кабінет платника. Державна податкова служба України: офіц. вебсайт. URL: https://cabinet.tax.gov.ua/ (26.01.2026).

25. Євтушенко О. Н. Роль державної влади й місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг // Наукові праці: науково-методичний журнал. Серія «Політологія» (Політичні науки). Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. - Т. 122, вип. 109. - С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2009_122_109_8 (27.01.2026).

26. ЄС та ПРООН передають ще шість транспортних засобів мобільних ЦНАПів громадам в Україні // UNDP Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/eu-and-undp-transfer-six-more-mobile-administrative-service-centre-vehicles-communities-ukraine (05.01.2026).

27. єЧерга: електронна черга для перетину кордону (офіційний сервіс). URL: https://echerha.gov.ua/ (29.01.2026).

28. Задорожний В. П. та ін. Стратегічні аспекти цифровізації

адміністративних послуг // Економіка і регіон. 2024. № 4(95). С. 75-79. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3609 (05.01.2026).

29. Інтегрована система електронної ідентифікації (ID.GOV.UA / ICEI) - опис системи // ДП «ДІЯ». URL: https://se.diia.gov.ua/integrated-system-of-electronic-identification (05.01.2026).

30. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (05.01.2026).

31. Куйбіда В., Карпенко О., Наместнік В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (05.01.2026).

32. Міністерство цифрової трансформації України. 5 років «Дії»: офіційний сайт (електронний ресурс). URL: https://5years.thedigital.gov.ua/ (30.01.2026).

33. Міхровська М. С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування // Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 5. С. 300-303. URL: http://lsej.org.ua/5_2020/78.pdf (05.01.2026).

34. Мультишеринг: один запит - кілька документів // Дія. URL: https://diia.gov.ua/services/multisharing (29.01.2026).

35. Павліха Н., Науменко Н., Корнелюк О. Розвиток та регулювання штучного інтелекту в Україні у воєнний та повоєнний періоди: сучасні тенденції та перспективи. URL: https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/14207 (05.01.2026).

36. Пашов Р. І. Цифровізація комунікативної складової публічного управління // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2022. Т. 33(72). № 4. С. 72-77. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/13. URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/15.pdf (05.01.2026).

37. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1137-2019-%D0%BF (26.01.2026).

38. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2019-%D0%BF (05.01.2026).

39. Портал електронних послуг Пенсійного фонду України: офіц. вебсайт. URL: https://portal.pfu.gov.ua/ (26.01.2026).

40. Портал інтеграції «Дія» (API/шеринг документів, мультишеринг, інтеграції з бізнесом) // Дія. URL: https://integration.diia.gov.ua/ (29.01.2026).

41. Представники ЄС та уряду України передали громадам ключі від чотирьох мобільних ЦНАПів // decentralization.gov.ua. URL: https://decentralization.gov.ua/en/news/13375/ (05.01.2026).

42. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (05.01.2026).

43. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (05.01.2026).

44. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 № 647/2019. URL: https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441 (05.01.2026).

45. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15 (05.01.2026).

46. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19 (05.01.2026).

47. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах:

Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80 (05.01.2026).

48. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (05.01.2026).

49. Про інформаційно-комунікаційну систему для автоматизації центрів надання адміністративних послуг «Вулик»: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.12.2024 № 1441. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1441-2024-%D0%BF (29.01.2026).

50. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20 (05.01.2026).

51. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 (05.01.2026).

52. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16 (05.01.2026).

53. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20 (05.01.2026).

54. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20 (05.01.2026).

55. Про Стратегію кібербезпеки України: Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021 (05.01.2026).

56. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки…: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80 (05.01.2026).

57. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної

діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів…: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80 (05.01.2026).

58. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту відповідності «Розвиток адміністративних послуг та їх цифровізація». 2024. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/57-1_2024/Zvit_57-1_2024.pdf (05.01.2026).

59. Святкуємо день народження Дії - 5 років цифрових змін // Дія. URL: https://diia.gov.ua/news/sviatkuiemo-den-narodzhennia-dii-5-rokiv-tsyfrovykh-zmin (24.01.2026).

60. Система «Трембіта» допомагає розвитку цифрового врядування в Україні // decentralization.gov.ua. URL: https://decentralization.ua/news/13347/ (05.01.2026).

61. Система «Трембіта» (офіційна сторінка/опис). URL: https://se.diia.gov.ua/trembita (05.01.2026).

62. Система «Трембіта»: опис та принципи функціонування. URL: https://trembita.gov.ua/about (05.01.2026).

63. Alon-Barkat S., Busuioc M. Human-AI Interactions in Public Sector Decision-Making: Automation Bias and Selective Adherence to Algorithmic Advice // Journal of Public Administration Research and Theory. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/muac007 (23.01.2026).

64. Amazon Web Services надає Україні підтримки на 75 млн доларів… // Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/amazon-web-services-nadae-ukraini-pidtrimki-na-75-mln-dolariv-na-khmarni-tekhnologii-yaki-dopomagayut-stabilno-pratsyuvati-tsifroviy-derzhavi-ta-ekonomitsi (05.01.2026).

65. Blockchain - security control for government registers // e-Estonia. URL: https://e-estonia.com/blockchain-security-control-for-government-registers/ (23.01.2026).

66. Danmarks Statistik. Digitalisation [Електронний ресурс]. URL: https://www.dst.dk/en/Statistik/temaer/digitalisering (24.01.2026).

67. E-Estonia. The Digital Society. URL: https://e-estonia.com/ (23.01.2026).

68. e-Estonia. X-Road. URL: https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/ (25.01.2026).

69. EU4DigitalUA. Trembita.gov.ua - Квартальний звіт про впровадження та розвиток системи «Трембіта». URL: https://eu4digitalua.eu/uk/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvartal-2024-roku/ (05.01.2026).

70. GovTech Maturity Index (GTMI) - overview & methodology // The World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi (23.01.2026).

71. GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation. Washington, DC: World Bank, 2021. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/298661631773566870/pdf/GovTech-Maturity-Index-The-State-of-Public-Sector-Digital-Transformation.pdf (23.01.2026).

72. Heeks R. Implementing and Managing eGovernment: An International Text. London: SAGE Publications, 2006. 293 p. ISBN 9780761967927. DOI: 10.4135/9781446220191. URL: https://books.google.com/books?id=mKz1AAAAMAAJ (30.01.2026).

73. MitID (Denmark’s digital ID): офіційний вебсайт. URL: https://www.mitid.dk/ (30.01.2026).

74. MitID - Denmark’s national eID (information for residents) // Life in Denmark. URL: https://lifeindenmark.borger.dk/apps-and-digital-services/mitid (30.01.2026).

75. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. 402 p. ISBN 9780674175583. URL: https://books.google.com/books?id=vTn3kpKnR3gC

(30.01.2026).

76. Myinfo: overview // Singapore Government Developer Portal. URL: https://www.developer.tech.gov.sg/products/categories/digital-identity/myinfo/overview (30.01.2026).

77. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge, 2010. URL: https://www.routledge.com/The-New-Public-Governance/Osborne/p/book/9780415485521 (05.01.2026).

78. Protocol amending the Convention for the Protection of Individuals with regard to Automatic Processing of Personal Data (CETS No. 223) // Council of Europe. URL: https://rm.coe.int/16808ac918 (23.01.2026).

79. Prozorro (закупівлі). URL: https://zakupivli.pro/ (05.01.2026).

80. Recommendation on Digital Government Strategies // OECD Legal Instruments. 2014. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406 (23.01.2026).

81. Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation, GDPR) // EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32016R0679 (23.01.2026).

82. Regulation (EU) 2024/1183 amending Regulation (EU) No 910/2014 (eIDAS)… // EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj/eng (23.01.2026).

83. Regulation (EU) 2024/1689 … (Artificial Intelligence Act) // EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng (23.01.2026).

84. Safeguarding Ukraine’s data to preserve its present and build its future // About Amazon (AWS). URL: https://www.aboutamazon.com/news/aws/safeguarding-ukraines-data-to-preserve-its-present-and-build-its-future (23.01.2026).

85. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 184 p. ISBN 9781944835002. URL: https://books.google.com/books?id=1dsZDAAAQBAJ (30.01.2026).

86. Singpass: офіційний вебсайт. URL: https://www.singpass.gov.sg/ (30.01.2026).

87. Smart Nation Singapore: офіційний вебсайт. URL: https://www.smartnation.gov.sg/ (30.01.2026).

88. Tapscott D. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 20th Anniversary Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 9780071835551. URL: https://www.mheducation.com/highered/product/digital-economy-tapscott/M9780071835551.html (30.01.2026).

89. The Joint Government Digital Strategy // Agency for Digital Government (Denmark). URL: https://en.digst.dk/strategy/the-joint-government-digital-strategy/ (30.01.2026).

90. The OECD Digital Government Policy Framework. Paris: OECD, 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/the-oecd-digital-government-policy-framework_11dd6aa8/f64fed2a-en.pdf (23.01.2026).

91. Trembita.gov.ua - звіт за 2-й квартал 2024 року // EU4DigitalUA. URL: https://eu4digitalua.eu/uk/news/trembita-gov-ua-zvit-za-2-j-kvartal-2024-roku/ (30.01.2026).

92. Venkatesh V., Morris M. G., Davis G. B., Davis F. D. User acceptance of information technology: Toward a unified view // MIS Quarterly. 2003. Vol. 27(3). P. 425-478. DOI: https://doi.org/10.2307/30036540 (05.01.2026).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Мормиль Тетяна Олексіївна, студент (ка) 2 курсу, форми навчання заочна, кафедра управління та адміністрування, спеціальність Публічне управління та адміністрування, адреса електронної пошти tatamormyl@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Діджиталізація системи надання адміністративних послуг в Україні»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Мормиль Т.О.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Ажажа М.А.