

УДК 35.07:004(477)

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-6

Вербовський Ігор
кандидат педагогічних наук, доцент
начальник навчального відділу,
доцент кафедри професійно-педагогічної,
спеціальної освіти, андрагогіки та управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

Матвєєв Владислав
асистент кафедри соціальної та практичної психології,
Житомирський державний університет імені Івана Франка
лікар-інтерн-психіатр КНП «Обласний медичний
спеціалізований центр» Житомирської обласної ради,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0009-0006-2219-8232>

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти впливу цифровізації на ефективність державного управління в Україні. Проаналізовано основні напрями цифрової трансформації публічного сектору, зокрема впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси надання адміністративних послуг, прийняття управлінських рішень, організацію внутрішньої взаємодії органів влади та комунікації з громадянами.

Окрему увагу приділено використанню аналітики великих даних та технологій штучного інтелекту в системі державного управління. Обґрунтовано, що великі дані є стратегічним ресурсом сучасного врядування, який дозволяє забезпечити підвищення точності управлінських рішень, ефективного планування, зниження витрат та покращення якості обслуговування громадян. Наведено приклади практичного застосування таких інструментів в Україні, зокрема в межах цифрових платформ «Дія», «Трембіта», у сфері охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, екології, безпеки, фінансів та архівної справи. Схарактеризовано основні перешкоди на шляху цифровізації регіонів: обмежений доступ до швидкісного Інтернету в сільській місцевості, низький рівень цифрової грамотності населення та державних службовців, недостатня залученість громадян до використання електронних послуг. Зазначено, що успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, який охоплює розвиток інфраструктури, оновлення нормативно-правової бази, підвищення цифрової компетентності, забезпечення кібербезпеки та активізацію участі громадян у процесах електронного урядування.

У висновках сформульовано рекомендації щодо вдосконалення цифрових рішень у сфері публічного управління, які мають сприяти зміцненню демократичних інститутів, зростанню довіри до влади та досягненню вищої якості надання публічних послуг.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, великі дані, штучний інтелект,

електронне урядування, цифрова трансформація, державні послуги, ефективність управління.

WAYS TO IMPROVE THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The article explores the theoretical and practical aspects of the impact of digitalization on the efficiency of public administration in Ukraine. The author analyzes the key areas of digital transformation in the public sector, particularly the implementation of information and communication technologies in administrative service delivery, decision-making processes, internal operations of government institutions, and communication with citizens. Special attention is given to the use of big data analytics and artificial intelligence technologies in public administration. It is substantiated that big data represents a strategic resource for modern governance, enabling more accurate decision-making, efficient planning, cost reduction, and improved quality of public services. The paper provides examples of practical implementation of these tools in Ukraine, such as through the digital platforms “Diia” and “Trembita”, as well as in the fields of healthcare, education, social protection, environmental monitoring, public safety, finance, and archiving.

The study outlines the main barriers to digitalization in Ukrainian regions, including limited access to high-speed Internet in rural areas, low levels of digital literacy among the population and public servants, and insufficient civic engagement in the use of e-services. It is noted that successful digital transformation requires a comprehensive approach, which includes infrastructure development, updates to the legal and regulatory framework, improvement of digital competencies, ensuring cybersecurity, and promoting citizen participation in digital governance processes.

In conclusion, the article presents recommendations for improving digital tools in public administration, aimed at strengthening democratic institutions, increasing public trust in government, and enhancing the quality and accessibility of public services.

Keywords: *digitalization, public administration, big data, artificial intelligence, e-government, digital transformation, public services, governance efficiency.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку української держави характеризується активними процесами цифрової трансформації, які охоплюють усі сфери публічного управління. В умовах воєнного стану, обмежених ресурсів і посилюваних очікувань громадян щодо якості державних послуг особливої актуальності набуває впровадження цифрових інструментів, здатних забезпечити оперативність, прозорість та ефективність управлінських рішень. Цифровізація розглядається не лише як технічне оновлення, а як стратегічна трансформація моделі взаємодії між державою й громадянами.

Однак на шляху цифрової модернізації державного управління в Україні залишається чимало викликів. До них належать нерівномірний

доступ до цифрових технологій у регіонах, обмеженість технічної інфраструктури, низький рівень цифрової грамотності серед населення й публічних службовців, а також недостатнє використання потенціалу великих даних та штучного інтелекту. За таких умов виникає необхідність у системному дослідженні шляхів удосконалення цифровізації як інструменту підвищення ефективності публічного управління, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації публічного управління активно висвітлюється у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, О. Савченко систематизує основні підходи до розуміння поняття «цифровізація у публічному управлінні», визначає його особливості в умовах трансформаційних змін та розкриває сутність цифрового врядування як інструменту підвищення ефективності діяльності органів влади [1].

Науковиця Т. Скібіна акцентує свою увагу на потенціалі використання великих даних (далі – Big Data) у державному управлінні, доводить їхню важливу роль у підвищенні результативності, прозорості та швидкості прийняття управлінських рішень в умовах діджиталізації публічного сектору [2]. Концептуальні засади Індустрії 4.0 та 5.0 як етапів цифрової трансформації досліджують А. Зубкова, Д. Майгурова та Р. Місюня, звертаючи увагу на роль цифрових технологій у діяльності сучасних організацій, зокрема державних [3].

Аспекти цифровізації на регіональному та муніципальному рівнях проаналізували І. Макарова, Ю. Пігарєв та Л. Сметаніна, підкреслюючи необхідність розроблення комплексних стратегій цифрової модернізації публічного управління на місцях [4].

Цифрову компетентність публічних службовців як одну з основних передумов успішної реалізації цифрової трансформації розглядають Л. Матвейчук та П. Польовий, наголошуючи на важливості підвищення кваліфікації кадрів у сфері цифрових технологій [5].

Практичні аспекти використання технологій обробки великих масивів даних у публічному управлінні досліджують О. Твердохліб та Н. Грицяк, обґрунтовуючи доцільність упровадження Big Data-аналітики в діяльність органів влади [6].

Оптимізацію методів публічного адміністрування в умовах цифровізації вивчають О. Тодощак та Є. Фролова, акцентуючи увагу на перевагах цифрових інструментів у контексті ефективності управлінських процесів [7].

Аналіз наукових джерел свідчить про посилюваний інтерес дослідників до тематики цифрового врядування, а також про необхідність подальших прикладних досліджень, спрямованих на подолання практичних проблем цифрової трансформації публічного сектору.

Виділення нерозв'язаних раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових публікацій, присвячених питанням цифровізації публічного управління, окремі аспекти цієї теми залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, бракує комплексного аналізу впливу цифрових платформ на ефективність управлінських рішень у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану. Недостатньо вивчено специфіку застосування аналітики великих даних та технологій штучного інтелекту саме в українських органах влади, на відміну від численних досліджень, присвячених зарубіжному досвіду.

Окремою проблемою залишається обмежене висвітлення викликів цифровізації на регіональному рівні, насамперед у контексті доступу до інфраструктури, рівня цифрової грамотності та залученості громадян до електронних сервісів. Внесок запропонованого дослідження в розв'язання зазначених питань полягає в комплексному аналізі теоретичних і прикладних аспектів цифрової трансформації публічного управління в Україні, систематизації актуальних викликів, узагальненні практичних прикладів цифровізації та формуванні рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності державного управління.

Метою статті є дослідження шляхів удосконалення цифровізації публічного управління в Україні для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг в умовах цифрової трансформації.

Завдання роботи:

- 1) проаналізувати сучасний стан цифрових інструментів у сфері державного управління;
- 2) визначити основні виклики цифровізації публічного управління в Україні;
- 3) запропонувати рекомендації щодо вдосконалення цифровізації для забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянами.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким упровадженням цифрових технологій у всі сфери життя, зокрема в державне управління. Цифровізація як важливий елемент реформування публічного сектору сприяє підвищенню прозорості, ефективності та доступності державних послуг. В Україні, де реформи державного управління є критично важливими для євроінтеграційних процесів, цифровізація є одним із пріоритетів державної політики.

Цифровізація державного управління сприяє підвищенню відкритості, подоланню бюрократичних перешкод, пришвидшенню взаємодії між державними органами, бізнесом і громадянами, а також створює умови для залучення інвестицій. Упровадження цифрових платформ, таких як «Дія», система Prozorro та електронний документообіг, уже продемонструвало ефективність у зменшенні адміністративних витрат і підвищенні якості публічних послуг. Однак успішна цифрова трансформація вимагає цілісного підходу, що охоплює вдосконалення законодавчої бази, розвиток технологічної інфраструктури, гарантування кібербезпеки та формування цифрової компетентності серед держслужбовців [8, с. 122].

Цифровізація публічного управління передбачає застосування цифрових технологій і онлайн-комунікацій у процесах прийняття та виконання державно-управлінських рішень, надання адміністративних

послуг і створення ефективних механізмів реалізації державної політики в усіх сферах суспільного життя. Цифрові інструменти спрямовані на значне скорочення часу передавання інформації від державних органів і місцевого самоврядування до користувача через оптимальне використання цифрового середовища. Це, по-перше, полегшує доступ громадян до адміністративних послуг і дозвільних документів, по-друге – зменшує витрати на утримання офлайн-систем надання послуг, а по-третє – знижує ризики корупції через усунення прямого контакту між надавачем послуг і громадянином [1, с. 74].

Процеси формування цифрової держави тісно пов'язані з цифровими трансформаціями та розвитком електронного урядування, що відбувається в контексті четвертої та п'ятої промислових революцій (Індустрія 4.0 та Індустрія 5.0), і передбачає новий рівень її ідентифікації та функціонування. На сучасному етапі суспільного розвитку ці дві промислові концепції співіснують. Індустрія 4.0 зосереджена на впровадженні кіберфізичних систем, що базуються на цифрових технологіях, і підкреслює необхідність швидкого інформаційного забезпечення для втілення наукових ідей у цифрові трансформації. Це створює стратегічні можливості для інтеграції наукових знань у технології, сприяє появі нових індустрій у різних сферах людської діяльності та замінює людську працю автоматизованими системами й штучним інтелектом. Індустрія 5.0 доповнює цю концепцію, акцентуючи на соціальній відповідальності та сталому розвитку. Вона поєднує людські здібності з передовими технологіями, дбаючи про екологію, та спрямована на створення нових цінностей, що сприяють прискоренню науково-технічного прогресу, економічному зростанню, підвищенню добробуту населення, соціально орієнтованим діям влади та залученню інвестицій в інноваційні продукти [3].

Цифрове середовище України за останні роки досягло значного прогресу, що здебільшого зумовлено діяльністю Міністерства цифрової трансформації України, створеного у 2019 році. Одним з основних інструментів цифровізації стала платформа «Дія», яка кардинально змінила

підхід до надання державних послуг. Станом на 2025 рік «Дія» пропонує понад 30 послуг у мобільному застосунку та більш ніж 125 послуг на вебпорталі [9]. Завдяки цій платформі українці мають можливість отримувати адміністративні послуги в електронному форматі, що забезпечує спрощення процедур, скорочення часу на їх виконання та усунення потреби в паперових документах. Це відповідає принципам Індустрії 4.0, де автоматизація процесів і цифрові технології замінюють традиційні бюрократичні механізми, сприяючи підвищенню ефективності державного управління.

До основних досягнень платформи «Дія» належать:

1) цифрові документи (Україна стала першою країною у світі, де електронні паспорти мають таку ж юридичну силу, як паперові, що значно спрощує доступ до державних і комерційних послуг);

2) комплекс е-Підприємець (послуга об'єднує процедури для швидкої реєстрації бізнесу, зокрема відкриття ФОП, банківських рахунків, подання пожежної декларації та розміщення інформації про вакансії);

3) програми підтримки (зимова єПідтримка охопила 14,8 мільйона громадян, а програма «Національний кешбек» залучила понад 4,5 мільйона користувачів і 1700 виробників-учасників, стимулюючи економічну активність);

4) єВідновлення (державна програма підтримки власників пошкодженого чи знищеного житла, що стала критично важливою в умовах воєнного стану);

5) послуги для водіїв (онлайн-перереєстрація транспортних засобів, зміна техпаспорта, збереження номерних знаків і замовлення водійських посвідчень без відвідування держустанов);

6) єМалюток (комплексна послуга, що дозволяє зареєструвати новонароджену дитину та замовити до дев'яти супутніх державних послуг, таких як оформлення свідоцтва про народження).

Ці ініціативи не лише підвищили ефективність державного

управління, але й змінили сприйняття державних сервісів, зробивши їх зручними, швидкими та орієнтованими на потреби громадян. Такі зміни сприяють підвищенню довіри до держави та зниженню корупційних ризиків через мінімізацію прямого контакту між громадянами та чиновниками.

Рівень використання державних електронних послуг в Україні залишається високим, хоча у 2024 році спостерігається його зниження. За даними дослідження, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (далі – КМІС) у вересні–жовтні 2024 року, 54,7% респондентів повідомили, що протягом останнього року скористалися хоча б однією електронною послугою, порівняно з 64,1% у 2023 році. Водночас частка тих, хто не користувався такими послугами, зростає з 32,7% у 2023 році до 41,6% у 2024 році. Для ілюстрації динаміки використання електронних послуг розроблено гістограму (рис. 1), яка відображає відсоток громадян, що скористалися державними електронними послугами у 2020–2024 роках.



Рис. 1. Використання державних електронних послуг в Україні, 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Ще одним важливим елементом цифровізації є система «Трембіта», яка забезпечує швидкий і безпечний обмін даними між державними реєстрами та органами влади. За понад п'ять років роботи система обробила

більш ніж 10 мільярдів транзакцій, що значно скоротило час і витрати на оформлення послуг, а також зменшило корупційні можливості завдяки автоматизації процесів. Система «Трембіта» є прикладом реалізації принципів Індустрії 4.0, де кіберфізичні системи забезпечують інтеграцію даних для підвищення ефективності.

Згідно з даними UN E-Government Survey 2024, Україна займає п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг, що відображено в Індексі онлайн-послуг (OSI) з показником 0,95. Цей рейтинг, розроблений ООН, оцінює ефективність електронного врядування, зокрема доступність цифрових сервісів. У таблиці представлено п'ять країн із найвищим індексом онлайн-сервісів (OSI), серед яких лідирує Данія з максимальним показником 1,00; за нею розташувалися Естонія (0,98), Південна Корея (0,97), Сінгапур (0,96) та Україна (0,95). Високе місце України вказує на значні досягнення у сфері цифровізації державного управління, зокрема завдяки впровадженню платформ, таких як «Дія», які забезпечують зручний доступ до електронних послуг [11].

Таблиця

Топ-5 країн за рівнем розвитку цифрових державних послуг, 2024 р.

Місце у рейтингу	Країна	Індекс онлайн-послуг, %
1	Данія	100
2	Естонія	98
3	Південна Корея	97
4	Сінгапур	96
5	Україна	95

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Порівняння з країнами-лідерами рейтингу вказує на можливості для подальшого вдосконалення інституційних механізмів і підвищення рівня участі громадян в електронному врядуванні. Успішна цифрова трансформація в провідних країнах здебільшого ґрунтується на впровадженні передових технологій, зокрема Big Data і штучного інтелекту (далі – ШІ). Ці

інструменти сприяють автоматизації рутинних процесів і забезпечують аналіз значних обсягів даних для підтримки обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Аналітика великих даних відкриває нові можливості для підвищення ефективності державного управління та якості надання послуг громадянам. Як зазначає Т. Скібіна [2, с. 89], обробка великих обсягів інформації сприяє не лише зростанню прозорості управлінських процесів, а й створює підґрунтя для запровадження інновацій у публічному секторі. В Україні вже започатковано окремі ініціативи з використання аналітики великих даних у діяльності державних органів, однак цей напрям ще потребує подальшого розвитку та систематизації.

Штучний інтелект у сфері державного управління застосовується для автоматизації стандартних процедур – від збору та аналізу даних до підготовки службових документів. Це дозволяє підвищити продуктивність та зменшити часові витрати на адміністративні завдання. За словами А. Руснака [12, с. 48], міжнародний досвід підтверджує ефективність використання ШІ у вдосконаленні процесів управління персоналом у державних структурах.

В Україні використання технологій штучного інтелекту в держсекторі лише починає розвиватися: реалізуються пілотні проєкти, які демонструють потенціал цих рішень. До основних переваг запровадження ШІ належать автоматизація операційних процесів, зниження адміністративних витрат, пришвидшення процесу прийняття управлінських рішень.

Штучний інтелект може застосовуватись на різних стадіях надання адміністративних послуг – від обробки звернень громадян до ухвалення управлінських рішень. Одним із найпоширеніших способів використання ШІ є автоматизація обробки запитів і заявок. Чат-боти та віртуальні помічники, що працюють на основі ШІ, забезпечують миттєві консультації, прийом заяв і надання інформації про процедури отримання послуг [7, с. 81].

Використання ШІ для аналізу великих обсягів даних є важливим елементом цифровізації адміністративних послуг, зокрема для підтримки

управлінських рішень. ШІ може обробляти статистичні дані, знаходити закономірності та передбачати потреби громадян у певних послугах. Це допомагає органам публічного управління вдосконалювати планування, ефективно розподіляти ресурси та ухвалювати рішення. Наприклад, аналіз звернень громадян може виявити найпопулярніші послуги, оптимізувати розклад роботи центрів надання адміністративних послуг або сприяти створенню нових цифрових сервісів. У країнах Європейського Союзу такі подібні цифрові інструменти широко впроваджуються в управління системами соціального захисту, охорони здоров'я та регулювання міграційних процесів.

Згідно з інформацією на офіційному сайті «Дія», у червні 2025 року планується запуск бета-версії ШІ-асистента на порталі «Дія». Цей чат-бот на основі ШІ відповідатиме на запити громадян у форматі діалогу, надаючи інформацію про послуги, довідки, найближчі центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), а також допомагатиме з оформленням компенсацій за зруйноване майно. У перспективі ШІ-асистент матиме голосовий інтерфейс, що ще більше спростить доступ до державних сервісів [13].

ШІ-асистент є прикладом автоматизації обробки звернень, що дозволяє скоротити час обслуговування, зменшити навантаження на державні установи та підвищити доступність послуг. Крім того, ШІ-асистент інтегруватиметься з великими даними, аналізуючи запити громадян для виявлення закономірностей і прогнозування потреб у послугах, що сприятиме оптимізації роботи ЦНАП і розробленню нових сервісів. Такі ініціативи наближають Україну до стандартів цифрового врядування країн ЄС.

Сьогодні в Україні на державному рівні відбувається активне впровадження сучасних інструментів електронного урядування, де особливу роль відіграє використання технологій обробки великих обсягів даних. Їх застосування дозволяє суттєво підвищити точність управлінських рішень,

оптимізувати адміністративні процеси, а також забезпечити проактивне реагування на потреби громадян.

Використання Big Data передбачене в таких сферах [6, с. 127–128]:

- охорона здоров'я (створення медичних реєстрів, електронної картки пацієнта, аналіз статистики захворюваності, управління ресурсами закладів охорони здоров'я на основі даних);
- екологія (системи екологічного моніторингу, автоматичний збір та обробка даних про стан повітря, води й ґрунтів, прогнозування ризиків);
- соціальний захист (формування єдиного реєстру соціальної сфери, аналіз даних для призначення допомоги, виявлення шахрайства через перехресну перевірку баз);
- освіта (збір і обробка освітньої статистики, аналіз ефективності навчання, персоналізовані освітні траєкторії);
- фінансово-податкова сфера (аналітика бюджетних потоків, виявлення порушень, прогнозування надходжень);
- безпека і МВС (використання великих даних у демографічному реєстрі, для управління реагуванням служб 112, в системах відеоспостереження та аналітики);
- місцеве самоврядування (для планування розвитку територій, управління ресурсами громад, прийняття рішень на основі потреб населення);
- вибори (аналітика виборчого процесу, виявлення аномалій, підвищення прозорості).

Таким чином, великі дані стають основою цифрової трансформації публічного управління, забезпечуючи не лише автоматизацію, а й глибоке аналітичне осмислення процесів, що значно підвищує ефективність, підзвітність і якість послуг, орієнтованих на громадян.

З урахуванням сучасних тенденцій та кращих практик цифрової трансформації в публічному управлінні, доцільно виокремити основні

напрями впливу цифровізації на підвищення ефективності державного управління.



Рис. 2 Комплексний вплив цифровізації на ефективність державного управління

Джерело: авторська розробка

На рис. 2 відображено взаємозв'язок між основними компонентами цифрової трансформації та остаточними результатами, що досягаються внаслідок їхнього впровадження. Попри позитивну динаміку цифрової трансформації, регіони України стикаються із системними перешкодами. Понад 4 млн громадян проживають у населених пунктах без оптичного інтернету, а понад 65% сіл не мають широкосмугового доступу (Міністерство цифрової трансформації [9]). Ситуацію ускладнюють низька цифрова залученість населення, обмежена довіра до е-сервісів та недостатній рівень цифрових навичок як серед громадян, так і державних службовців. З огляду

на це, цифрова грамотність або цифрова компетентність визнається основною компетентністю сучасної державної служби [14]. Безумовно, ефективна цифровізація потребує комплексних заходів на інституційному та технологічному рівнях [4, с. 89].

До основних напрямів удосконалення впливу цифровізації належать: розвиток інфраструктури (забезпечення доступу до інтернету в усіх регіонах, стандартизація даних і сумісність систем для обміну інформацією), кібербезпека (посилення технічного та правового захисту персональних даних користувачів), інституційна підтримка (оновлення нормативно-правової бази, підтримка інновацій і партнерств), цифрова грамотність (навчання держслужбовців роботі з цифровими інструментами, ШІ, Big Data), залучення громадян (активізація участі населення через е-платформи, опитування та петиції), розширення сфер застосування (цифрові рішення в системі охорони здоров'я, освіті, соціальному захисті, транспорті тощо), інтеграція технологій (використання ШІ, Big Data) та аналітики для ухвалення рішень і підвищення якості послуг.

Таким чином, цифровізація є не лише інструментом модернізації, а й стратегічним чинником сталого розвитку публічного управління в Україні. Її подальше впровадження має базуватись на принципах інноваційності, доступності, безпеки та орієнтації на людину як основного користувача державних послуг.

Висновок: Цифровізація є важливим чинником модернізації системи публічного управління та невіддільним складником трансформаційних процесів в Україні. Впровадження цифрових інструментів, таких як аналітика великих даних, штучний інтелект, електронне урядування та автоматизовані платформи, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади, а також покращенню доступності та якості державних послуг.

Україна досягла суттєвого прогресу у впровадженні цифрових рішень. Водночас на шляху цифрової трансформації залишаються значні виклики,

зокрема нерівномірний доступ до інтернету, низький рівень цифрової грамотності серед населення та службовців, а також недостатня поінформованість громадян про переваги електронних сервісів.

Для подальшого вдосконалення цифровізації державного управління необхідно забезпечити розвиток цифрової інфраструктури, посилити кібербезпеку, оновити нормативно-правову базу, активізувати участь громадян у процесах е-врядування та інвестувати у підвищення цифрових компетентностей публічних службовців. Комплексне розв'язання цих завдань сприятиме створенню ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи державного управління, здатної відповідати на виклики сьогодення та сприяти сталому розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко О. С. Систематизація наукових підходів до поняття «Цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.12>
 2. Скібіна Т. І. Застосування великих масивів даних (Big Data) для підвищення ефективності державного управління в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 5. С. 86–91 DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.10>
 3. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та 5.0. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16>
 4. Макарова І. О., Пігарєв Ю. Б., Сметаніна Л. С. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 86–91. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/14930>
 5. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних
- © Вербовський Ігор, Матвєєв Владислав

службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 2. С. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>

6. Твердохліб О. С., Грицяк Н. В. Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (Big Data) в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 3 (64). Ч. 1. С. 121–135. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217610>

7. Тодощак О. В., Фролова Є. І. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2023. Вип. 76. Ч. 2. С. 79–84. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13> (дата звернення 21.04.2025).

8. Бутник О. О. Цифрова трансформація державного управління як механізм економічного відновлення України. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 3 квітня 2025 року). Харків, 2025. С. 121–124. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

9. 21 млн українців користуються Дією. *Дія: офіційний сайт*. 2024. URL: <https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu> (дата звернення: 30.04.2025).

10. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг: аналітичний звіт за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitchnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> (дата звернення: 21.04.2025).

11. United Nations. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government->

Survey-2024 (дата звернення: 21.04.2025).

12. Руснак А. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 3. С. 45–49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152436>

13. У Дії з'явиться ШІ-асистент для отримання послуг. *Дія: офіційний сайт*. 2025. URL: <https://diia.gov.ua/news/u-dii-ziavytsia-shi-asystent-dlia-otrymannia-poslugh> (дата звернення: 21.04.2025).

14. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України: проєкт. Дія: Цифрова освіта. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf

REFERENCES

1. Savchenko, O. S. (2022). Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do poniattia «Tsyfrovizatsiia u publichnomu upravlinni» [Systematization of scientific approaches to the concept of “Digitalization in public administration”]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia*, 2(76), 72–76. Retrieved from <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.12> [in Ukrainian].
2. Skibina, T. I. (2024). Zastosuvannia velykykh masyviv danykh (Big Data) dlia pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Application of big data for enhancing the efficiency of public administration in Ukraine]. *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Public Management and Administration*, 5, 56–64. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.10> [in Ukrainian].
3. Zubkova, A., Maigurova, D., & Misiunia, R. (2025). Upravlinnia proektamy tsyfrovoy transformatsii mizhnarodnykh pidpriemstv: kliuchovi vidminnosti Industrii 4.0 ta 5.0 [Management of digital transformation projects of international enterprises: key differences between Industry 4.0 and 5.0]. *Modeliuvannia rozvytku ekonomichnykh system*, 2, 120–130. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16> [in Ukrainian].

4. Makarova, I. O., Piharev, Yu. B., & Smetanina, L. S. (2021). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia na rehionalnomu ta miskomu rivniakh [Digitalization of public administration at regional and local levels]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, 2(83), 86–91. Retrieved from <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/14930> [in Ukrainian].
5. Matveichuk, L. O., & Polovyi, P. V. (2022). Tsyfrova kompetentnist publichnykh sluzhbovtziv: teoretychna ploshchyna [Digital competence of public servants: theoretical framework]. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia, 33(72), 2, 55–64. Retrieved from <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10> [in Ukrainian].
6. Tverdokhlib, O. S., & Hrytsiak, N. V. (2020). Praktychni aspekty zastosuvannia tekhnolohii analizu danykh velykykh masyviv (Big Data) v publichnomu upravlinni [Practical aspects of applying big data analysis technologies in public administration]. Effectiveness of public administration, 3(64), 121–135. Retrieved from <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217610> [in Ukrainian].
7. Todoshchak, O. V., & Frolova, Ye. I. (2023). Optyimizatsiia metodiv publichnoho administruvannia v umovakh tsyfrovizatsii [Optimization of public administration methods in the context of digitalization]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series “Law”, 76(2), 79–84. Retrieved from <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13> [in Ukrainian].
8. Butnik, O. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia derzhavnoho upravlinnia yak mekhanizm ekonomichnoho vidnovlennia Ukrainy [Digital transformation of public administration as a mechanism for Ukraine’s economic recovery]. Recovery and modernization of Ukraine’s economy: challenges, priorities, practices: materials from the III International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, April 3, 2025) (pp. 121–124). Kharkiv. Retrieved from <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf> [in Ukrainian].
9. 21 mln ukraintsiv korystuiutsia Diieiu [21 million Ukrainians use Diya]. (2025). Action: official website. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/21-mln->

ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu [in Ukrainian].

10. Dumky i pohliady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh: analitychnyi zvit za 2024 rik [Opinions and views of the Ukrainian population regarding public e-services: analytical report for 2024]. (2025). Kyiv. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> [in Ukrainian].

11. United Nations. (2024). UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.

12. Rusnak, A. (2024). Zarubizhnyi dosvid vykorystannia suchasnykh tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy u sferi derzhavnoi sluzhby [International experience in using modern human resource management technologies in the public service]. Aspects of public administration, 12(3), 45–49. Retrieved from <https://doi.org/10.15421/152436> [in Ukrainian].

13. U Dii zavytsia ShI-asystent dlia otrymannia posluh [An AI assistant for obtaining services will appear in Diia]. (2025). Action: official website. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/u-dii-zavytsia-shi-asystent-dlia-otrymannia-posluh> [in Ukrainian].

14. Ramka tsyfrovyykh kompetentnostei dlia derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy: proiekt [Digital Competence Framework for Civil Servants of Ukraine: Project] (2021). Action: Digital Education. Retrieved from https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovtziv_3_compressed.pdf [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 01.05.2025