

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Інструменти та шляхи цифрової трансформації
державно-управлінських процесів у період воєнного стану»

Виконав: студент II курсу, групи БТЕ-1814м

Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

КОТЕЛЕВСЬКИЙ Б.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Олена БОРИСЕНКО

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет ФБТЕ

Кафедра менеджменту та адміністрування

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма (спеціалізація) Регіональне управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Менеджменту та адміністрування

д.е.н, проф.

Тетяна ПУЛІНА _____

« 22 » _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)

КОТЕЛЕВСЬКОГО Богдана Вікторовича

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Інструменти та шляхи цифрової трансформації державно-управлінських процесів у період воєнного стану»

керівник проекту (роботи) СОРІНА Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 8 жовтня 2025 №460.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 28. 11. 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові публікації українських та іноземних авторів щодо цифрової трансформації публічного управління, законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері цифровізації, статистичні дані про розвиток e-Government, цифрових сервісів та електронної взаємодії, інформація Інтернет-ресурсів, дані державних інформаційних систем «Дія», «Prozorro», «Dozorro», «Є-лікарняний», «Єдине вікно» та інших цифрових платформ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-правові основи цифровізації публічного управління. 2. Діяльність Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації в умовах цифровізації та воєнного стану. 3. Перспективи та проблеми цифрової трансформації публічного управління в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В завідувач кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання « 20 » 03 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

(підпис)

Богдан КОТЕЛЕВСЬКИЙ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Оксана СОРИНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Інструменти та шляхи цифрової трансформації державно-управлінських процесів у період воєнного стану»: 135 с., 1 рис., 5 табл., 108 джерел, 1 додатків.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації державного управління в Україні.

Предметом дослідження є інструменти, механізми та шляхи удосконалення цифрових державно-управлінських процесів в умовах воєнного стану.

Мета роботи – підвищення ефективності цифрових процесів публічного управління в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: метод системного аналізу, метод порівняльних досліджень, статистичний метод, метод аналізу нормативно-правової бази, методи економічного та структурно-функціонального аналізу.

Результати і їх новизна. Проаналізовано цифровізацію публічного управління й діяльність Департаменту ЗОДА; запропоновано інструменти цифрової трансформації, е-взаємодії, кіберзахисту та підтримки рішень.

Основні положення роботи. Проаналізовано засади цифровізації публічного управління та діяльність Департаменту економічного розвитку і торгівлі ЗОДА; визначено проблеми цифрової трансформації; запропоновано напрями модернізації цифрових сервісів і підвищення ефективності управління в умовах воєнного стану.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані заходи підвищують ефективність і стійкість державного управління в умовах воєнного стану.

Ключові слова: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕЛЕКТРОННІ СЕРВІСИ, ДЕРЖАВНІ РЕЄСТРИ, ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ, КІБЕРБЕЗПЕКА, ВОЄННИЙ СТАН.

ANNOTATION

Qualification work «Tools and ways of digital transformation of public administration processes during martial law»: 135 pages, 1 figures, 5 tables, 108 references, 1 appendices.

The object of the research is the process of digital transformation of public administration in Ukraine.

The subject of the research is the tools, mechanisms, and ways of improving digital public administration processes under martial law.

The purpose of the thesis is to enhance the efficiency of digital public administration processes under martial law.

Research methods include system analysis, comparative analysis, statistical methods, analysis of the legal and regulatory framework, and methods of economic and structural-functional analysis.

Results and novelty. The digitalization of public administration and the activities of the Department of the Zaporizhzhia Regional State Administration were analyzed; tools for digital transformation, e-interaction, cybersecurity, and decision-making support were proposed.

Main provisions of the research. The fundamentals of public administration digitalization and the activities of the Department of Economic Development and Trade of the Zaporizhzhia Regional State Administration are analyzed; key problems of digital transformation are identified; directions for modernizing digital services and improving management efficiency under martial law are proposed.

Significance and conclusions. The proposed measures increase the efficiency and resilience of public administration under martial law.

Keywords: DIGITAL TRANSFORMATION, PUBLIC ADMINISTRATION, ELECTRONIC SERVICES, STATE REGISTERS, ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT, CYBERSECURITY, MARTIAL LAW.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретико-правові основи цифровізації публічного управління...	12
1.1 Огляд сучасних наукових досліджень у сфері цифрової трансформації державно-управлінських процесів.....	12
1.2 Законодавча та нормативна база цифровізації органів влади.....	25
1.3 Методологічні підходи до цифрового розвитку систем публічного управління.....	37
Висновки до розділу 1.....	46
Розділ 2 Діяльність Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації в умовах цифровізації та воєнного стану	49
2.1 Правові засади та організаційна структура департаменту.....	49
2.2 Основні напрями діяльності та цифровізація управлінських процесів	66
2.3 Діяльність департаменту в умовах воєнного стану та використання цифрових інструментів.....	77
Висновки до розділу 2.....	85
Розділ 3 Перспективи та проблеми цифрової трансформації публічного управління в умовах воєнного стану.....	88
3.1 Ключові проблеми цифровізації державного управління.....	88
3.2 Перспективи розвитку цифрової трансформації органів влади.....	98
3.3 Рекомендації щодо удосконалення цифрових інструментів у діяльності державних органів.....	107
Висновки до розділу 3.....	115
Висновки.....	117

Список використаних джерел.....	120
Додатки.....	135

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку суспільства цифрова трансформація стала одним із ключових чинників модернізації системи державного управління. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, глобальна цифровізація та зростання суспільного запиту на прозорість, швидкість і доступність публічних послуг визначають необхідність комплексного оновлення управлінських процесів. Для України ці процеси набувають особливої важливості, оскільки цифрові інструменти забезпечують оперативність прийняття рішень, прозорість діяльності органів влади, зменшення корупційних ризиків та підвищення довіри громадян.

Починаючи з 2019 року, завдяки ініціативі «Держава в смартфоні» та активній діяльності Міністерства цифрової трансформації, в Україні сформовано потужну основу для цифрового врядування. Проте повномасштабна збройна агресія російської федерації спричинила суттєві додаткові виклики: руйнування інфраструктури, необхідність оперативного управління кризовими ситуаціями, переміщення населення, документування втрат, забезпечення кібербезпеки та безперервності функціонування органів державної влади. У цих умовах цифрові інструменти стають не просто засобом оптимізації, а життєво важливим механізмом підтримання стабільності та стійкості державного управління.

Важливість цифрової трансформації особливо помітна на регіональному рівні, де органи державної влади безпосередньо взаємодіють із громадянами, бізнесом та місцевими громадами. Діяльність Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації демонструє необхідність комплексного переходу до сучасних цифрових рішень, які дозволяють покращити управлінські процеси, прискорити обмін інформацією, удосконалити аналіз даних та забезпечити стійкість роботи в умовах воєнного стану.

Питання цифровізації публічного управління досліджуються

вітчизняними та іноземними науковцями, які розглядають різні аспекти електронного урядування, розвитку інформаційних систем, цифрових адміністративних послуг, кібербезпеки, електронного документообігу та взаємодії державних реєстрів. Попри значний науковий доробок, комплексні дослідження впливу воєнного стану на цифрові трансформації, а також визначення модернізованих інструментів цифровізації для органів влади потребують подальшого опрацювання.

Дослідження виконано відповідно до освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» та плану науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка».

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів цифрової трансформації державно-управлінських процесів в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати сучасні наукові дослідження у сфері цифрової трансформації державно-управлінських процесів;
- дослідити законодавчі та нормативно-правові засади цифровізації органів публічної влади в Україні;
- охарактеризувати методологічні підходи до цифрового розвитку системи публічного управління;
- проаналізувати правові засади та організаційну структуру Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації;
- визначити основні напрями діяльності департаменту у сфері цифровізації управлінських процесів;
- оцінити особливості діяльності департаменту в умовах воєнного стану з використанням цифрових інструментів;
- виявити ключові проблеми цифрової трансформації публічного управління в умовах воєнного стану;

- обґрунтувати перспективи розвитку цифрової трансформації органів державної влади;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення цифрових інструментів у діяльності державних органів.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації системи публічного управління України.

Предметом дослідження є інструменти, механізми та шляхи удосконалення цифрових державно-управлінських процесів в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи системного аналізу, статистичного аналізу, порівняльно-аналітичний метод, методи структурно-функціонального аналізу, аналіз нормативно-правових актів, синтез, узагальнення та інші загальнонаукові методи.

Наукова новизна. Наукова новизна полягає у розробленні комплексних пропозицій щодо вдосконалення цифрових інструментів публічного управління під час воєнного стану, зокрема:

- удосконалення електронної взаємодії між державними реєстрами та інформаційними системами;
- обґрунтування напрямів зміцнення кіберзахисту органів державної влади;
- пропозиції щодо оптимізації цифрових сервісів і процедур електронного документообігу;

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для:

- підвищення ефективності роботи органів влади;
- оптимізації надання адміністративних послуг у цифровому форматі;
- зміцнення інформаційної безпеки та кіберзахисту;
- удосконалення процесів електронної взаємодії підрозділів;
- розвитку цифрової інфраструктури та покращення управлінських процедур у період воєнного стану.

Апробація результатів магістерської роботи.

Основні результати дослідження були представлені у формі тез доповіді на науковій конференції Шитікова Л.В., Котелевський Б.В. Рациональні інвестиції в ІТ-сферу публічних органів управління. Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 25-26 травня 2023 р.

Котелевський Б.В., Соріна О.О. Цифрові технології як інструмент трансформації публічного управління в Україні. Науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів», Кропивницький: Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка, 2025 р.

Структура і обсяг роботи.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 135 сторінок, включає 5 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел містить 108 найменувань, додатків — 1.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Огляд сучасних наукових досліджень у сфері цифрової трансформації державно-управлінських процесів

Сучасний етап розвитку системи державного управління відзначається динамічними трансформаціями, безперервним прогресом у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), посиленням ролі інноваційних засобів комунікації та масштабною інформатизацією усіх сфер суспільного життя. Змін зазнають численні процеси в політичній, соціальній, економічній, культурній та інших сферах, що супроводжується також інтенсивним впровадженням онлайн-освіти. Однією з ключових проблем сучасності постає потреба у сталому розвитку безпечного цифрового середовища, що відповідало б викликам часу, а також у забезпеченні активної участі всіх соціальних груп у використанні світових наукових і технологічних досягнень. Це й пояснює зростання наукової зацікавленості у дослідженні процесів цифровізації державного управління. Водночас значущими залишаються питання нормативно-правового регулювання цифрових перетворень у цій сфері.

Цифровізація як явище має складну й багатовимірну природу, яка передбачає застосування цифрових технологій для збирання й обробки інформації з метою отримання систематизованих та актуальних даних, а також організацію багатоканальної комунікації з громадянами, використання електронної ідентифікації, вільний доступ до державних відкритих даних та їхнє широке застосування й поширення.

У глобальному науковому дискурсі серед перших фундаментальних досліджень, присвячених аналізу можливих наслідків цифрової трансформації для держави й суспільства, особливу увагу приділяють ролі держави у

формуванні цифрової політики та регулюванні взаємодії між фізичним і цифровим середовищами. У працях міжнародних організацій наголошується на необхідності активного державного впливу на процеси цифрового розвитку, зокрема через інституційне, правове та стратегічне забезпечення цифрових перетворень.

Значущість обраної тематики для наукових досліджень підтверджується численними публікаціями, які охоплюють не лише створення цифрових технологій, але й аналіз їхнього впливу на різні аспекти діяльності у сфері державного управління. Як слушно зазначає Л. Наливайко, «державна політика у напрямку цифровізації є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та підвищення доступності суспільних благ для громадян України» [85, с. 749]. Водночас, В. Місюра підкреслює, що «формування сервісної держави передбачає впровадження орієнтованого на громадян підходу в публічному управлінні шляхом застосування сучасних інструментів і технологій, спрямованих на вдосконалення якості наданих послуг» [86].

Беручи до уваги багатовекторність функцій публічного управління, слід наголосити, що цифрова трансформація зачіпає різні його компоненти як на теоретичному, так і на практичному рівні. Одним із ключових аспектів при цьому виступає процес ухвалення управлінських рішень. Саме тому особливої уваги заслуговують ті цифрові рішення, які сприяють підвищенню ефективності, прозорості та оперативності прийняття рішень, а також знижують ймовірність виникнення корупційних ризиків на всіх рівнях управління — від загальнодержавного до місцевого.

До основних напрямів цифрового реформування у сфері публічного управління належить впровадження та розвиток ключових цифрових інструментів. Зокрема, важливою є електронна система державних закупівель «Prozorro», яка забезпечує прозорість тендерних процедур в Україні, а також портал громадського моніторингу Dozorro, що надає можливість усім учасникам процесу — постачальникам, замовникам, громадськості та

контролюючим органам — залишати відгуки, оцінювати умови закупівель, аналізувати діяльність окремих державних установ та подавати офіційні звернення до органів контролю. [33; 87; 89].

Для наочності основних напрямів і тем, які досліджуються сучасними науковцями у сфері цифрової трансформації публічного управління, наведено mind map (Рис. 1.1). На центральному рівні виділено ключове поняття «Цифрова трансформація державно-управлінських процесів», від якого розходяться основні кластери: теоретичні засади, практичні інструменти, міжнародний досвід, виклики та проблеми, соціальний вимір.

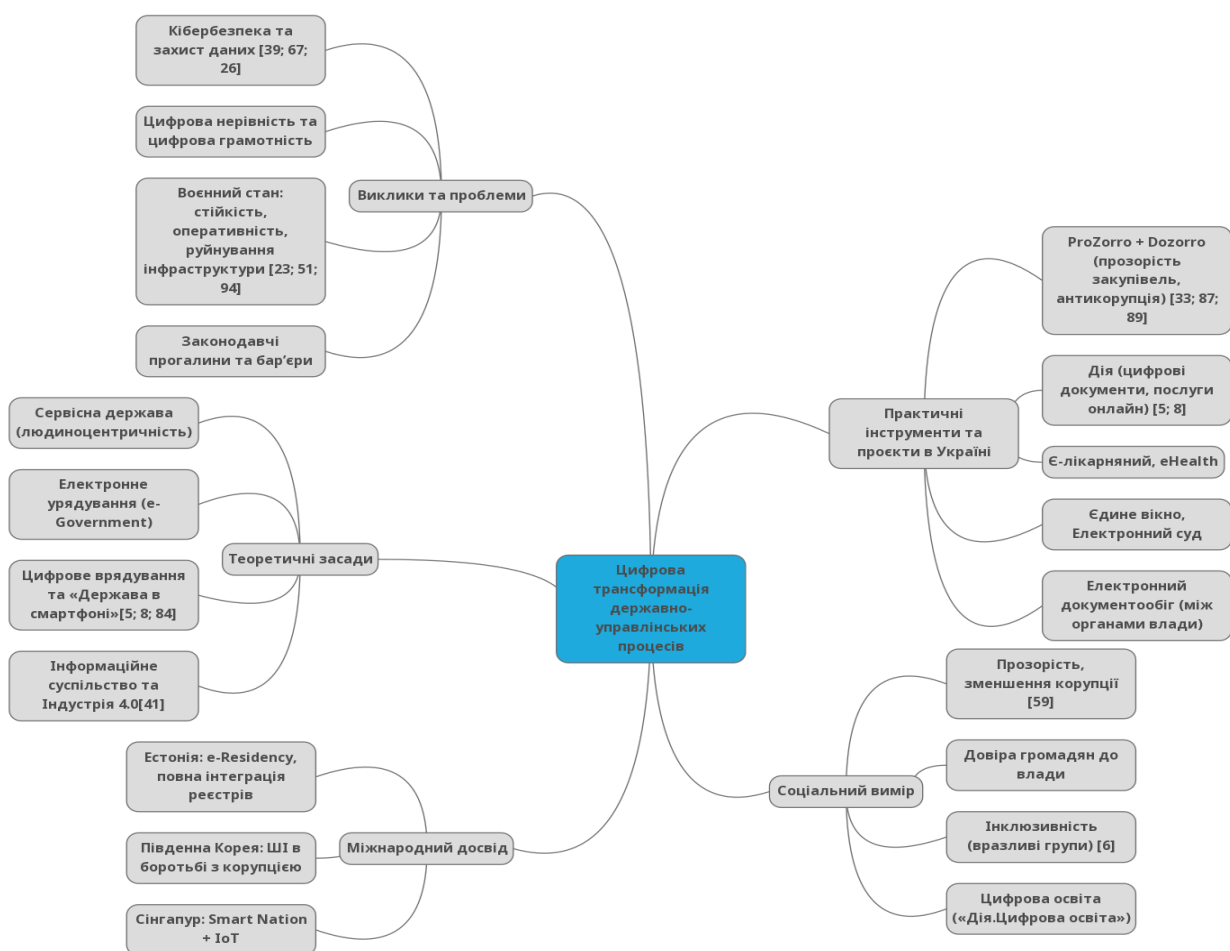


Рис 1.1 «Цифрова трансформація державно-управлінських процесів»

Крім того, в Україні реалізується низка інших цифрових проектів, що довели свою ефективність на практиці. Наприклад, «Є-лікарняний» забезпечує

автоматизоване оформлення та облік лікарняних листів, скорочуючи час їх обробки та зменшуючи ризики зловживань. Сервіс «Електронний суд» дозволяє подавати позовні заяви та відслідковувати хід судових справ онлайн, що значно підвищує прозорість і зручність судочинства. На митному напрямі успішно функціонує система «Єдине вікно», яка об'єднує всі контрольні служби в єдиному електронному середовищі, спрощуючи процедури оформлення вантажів та скорочуючи час їх проходження.

Досвід України варто розглядати у контексті міжнародних практик. Зокрема, Естонія вже понад два десятиліття реалізує концепцію e-Government, що включає єдину цифрову ідентифікацію громадян та повну інтеграцію державних реєстрів. Південна Корея активно впроваджує штучний інтелект для оптимізації міських сервісів і боротьби з корупцією, а Сінгапур побудував комплексну платформу «Smart Nation», що об'єднує електронне урядування з інфраструктурними IoT-рішеннями. Такі приклади демонструють, що успішна цифровізація потребує комплексного підходу, де технологічні інновації поєднуються з ефективною нормативно-правовою та організаційною підтримкою.

Питання цифровізації процедур публічних закупівель активно розглядається й у науковому середовищі. Зокрема, ці аспекти досліджували у своїх роботах такі вчені, як А. Вальковець, А. та К. Поляк, Н. Суходольська [88], С. Сирцева, Ю. Чебан [89]. та інші. Узагальнюючи наявний досвід, варто підкреслити необхідність актуалізації стратегічних орієнтирів розвитку сфери публічних закупівель [36]. Це зумовлено, по-перше, завершенням у 2022 році терміну дії чинної «Стратегії реформування системи публічних закупівель», а по-друге — масштабними викликами, що постали перед державою у зв'язку з повномасштабною агресією з боку російської федерації [23; 57].

Єдина система електронного документообігу, яка функціонує між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічного сектору, виступає важливою складовою процесу цифровізації державного управління. У науковій площині питання

впровадження електронного документообігу висвітлюється переважно через обґрунтування його актуальності, розкриття сутності понять на кшталт «електронний цифровий підпис», «електронна печатка», аналіз напрямів модернізації інтерфейсів систем, розширення функціоналу та удосконалення програмного забезпечення в органах державної влади та самоврядування. Також значна увага приділяється правовим аспектам функціонування таких систем. Дослідженням цих питань займалися В. Асанова, В. Білоус, В. Вісин, С. Зицик [90], В. Ключевський, Ю. Ковтанюк, К. Копняк, Ю. Машкаров та інші науковці.

Попри позитивні тенденції, на практиці електронний документообіг у сфері державного управління залишається на етапі становлення, функціонуючи паралельно з традиційними паперовими механізмами обміну інформацією. Це свідчить про наявність незавершених процесів цифрової трансформації та потребу у створенні ефективних інструментів для прискорення цифровізації документообігу. Необхідність цього особливо загострилася в умовах воєнного стану, коли значно ускладнився фізичний обмін документами на тимчасово окупованих і прифронтових територіях, а також через постійну загрозу ракетних атак на об'єкти інфраструктури в усіх регіонах країни. У цьому контексті також постає завдання перегляду законодавства щодо електронного документообігу з урахуванням особливостей правового режиму воєнного стану та необхідності посилення інформаційної безпеки.

Окремий напрям цифровізації державного управління становить діяльність електронного парламенту, зокрема автоматизованої системи «Електронний Законопроект», що запроваджується у Верховній Раді України. Попри те, що ініціатива електронного документообігу в діяльності ВРУ була офіційно започаткована ще у 2015 році відповідним розпорядженням Голови парламенту, її реалізація просувається повільно. Проект «Електронний парламент» передбачає, серед іншого, обмеження використання паперових копій внутрішніх документів та перехід на підготовку законопроектів до другого читання в електронній формі [35; 91]. Проте впровадження цієї системи неодноразово відкладалося, останній раз — 25 січня 2022 року, коли запуск

чергового етапу перенесли ще на рік. З огляду на особливий статус ВРУ як єдиного законодавчого органу державної влади, впровадження автоматизованих систем у цій сфері варто розглядати як пріоритетний та самостійний вектор цифрової трансформації.

Дослідження досвіду формування та тенденцій розвитку електронного парламенту в інших країнах світу, а також спроб його адаптації до українських реалій, стали предметом уваги багатьох науковців. Серед них Л. Барана, Г. Кузьменко, А. Морозова та інші ґрунтовно аналізують історичні етапи становлення систем автоматизації діяльності Верховної Ради України [91, с. 41–42]. У співпраці з розробниками інформаційної системи «Рада» з Інституту телекомунікацій і глобального інформаційного простору НАН України було запропоновано концептуальну модель, структуру та послідовність створення сучасної інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Електронний парламент» [91, с. 41–42; 91, розділ 2]. У своїх роботах вони також порушують проблематику нормативно-правових бар'єрів, що супроводжують перехід ВРУ до цифрових технологій, та окреслюють можливі шляхи їх подолання.

Окремої уваги заслуговує внесок Л. Гуляницького, С. Малишка, А. Мелашенка та І. Сергієнка, які розробляли математичні моделі та методи інформаційно-аналітичного супроводу законотворчого процесу [91, розділ 4; 91, с. 150–200] Водночас М. Згуровський, Л. Коршевнюк, М. Макуха, Н. Панкратова, Ю. Селін та В. Савастьянов презентували науково обґрунтовані підходи до організації дослідницьких служб у межах інформаційного супроводу парламентської діяльності [91, розділ 5; 91, с. 200–250].

Усе це свідчить про високу доцільність і потенційну ефективність запровадження комплексної інформаційно-аналітичної системи «Електронний парламент» як одного з ключових інструментів ситуаційного управління в законодавчій сфері. Її функціонування здатне суттєво підсилити процес прийняття державно-управлінських рішень. У цьому контексті викликає занепокоєння практика систематичного відкладання цифровізації діяльності Верховної Ради. Особливо неприйнятною така позиція виглядає в умовах

воєнного стану, адже цифрові інструменти дають змогу суттєво підвищити оперативність ухвалення законів, своєчасно реагувати на безпекові виклики, зменшити витрати державного бюджету та мінімізувати корупційні ризики. Таким чином, реалізація проєкту «Електронний парламент» є не лише актуальною, а й критично необхідною в сучасних умовах.

Цифрова трансформація процесів надання адміністративних послуг населенню є одним із ключових векторів модернізації системи державного управління. На перспективність цього напряму звертають увагу низка вітчизняних дослідників, зокрема М. Бабик і А. Краковська, які відзначають, що наразі громадяни України не мають можливості повною мірою реалізувати своє право на доступ до електронних адміністративних послуг через низку процедурних недоліків і законодавчих прогалин [15]. Аналогічну проблематику порушують Л. Магшківська та О. Петренко, акцентуючи на потребі якісного нормативно-правового забезпечення цифрових перетворень у сфері надання адмінпослуг [27]. У свою чергу, М. Тернушак підкреслює, що впровадження електронних сервісів сприятиме модернізації процесу подання звернень і отримання послуг через комп'ютеризацію процедур [50].

На думку Г. Сєдова, оцінювання доцільності запровадження сучасних інформаційних технологій у цій сфері має базуватися на таких критеріях, як: результативність, що означає ефективне функціонування цифрових рішень за умов забезпечення високої якості послуг з мінімальними витратами для населення; а також зовнішня конкурентоспроможність, яка враховує відповідність умов надання адмінпослуг сучасним соціально-економічним викликам, зокрема очікуванням бізнесу та громадян, сформованим через досвід взаємодії з приватним сектором [41, с. 41–48].

Додаткові переваги електронного урядування у боротьбі з корупцією висвітлюють С. Шевченко та Н. Сидоренко. Вони наголошують на таких ключових аспектах, як прозорість процесів, активне залучення громадян, забезпечення рівного доступу, підвищення ефективності взаємодії та значна економія часу — одного з найцінніших ресурсів [59].

Л. Гиренко, у свою чергу, звертає увагу на специфіку цифровізації державного управління порівняно з місцевим самоврядуванням. Вона виокремлює три основні переваги електронного врядування на муніципальному рівні: підвищення рівня інформованості громади, зокрема в питаннях освіти, інфраструктури й дозвілля; забезпечення цілодобового доступу до найпопулярніших послуг; а також зміцнення прозорості та довіри до органів влади завдяки цифровим інструментам і соціальним мережам [7].

Загальний прогрес у межах реалізації концепції «держава в смартфоні» підтверджується дослідженнями А. Наумика, А. Мунька та М. Трещова [51; 23]. Водночас, науковці наголошують на існуванні певної несистемності в цифровізації управління на рівні центральної влади, а також на нестачі цілісного бачення цифрових рішень, які б одночасно охоплювали як загальнодержавний розвиток, так і потреби окремих регіонів [51; 23; 16].

Війна, що триває в Україні, актуалізувала потребу в нових стратегічних орієнтирах цифрового розвитку держави. Як підкреслюють А. Наумик та М. Трещов, сучасні виклики вимагають переорієнтації цифрової трансформації на створення сприятливого інноваційного середовища для підтримки стартапів, стимулювання розвитку малого й середнього підприємництва, зміцнення ІТ-сфери та запровадження ефективних цифрових комунікаційних інструментів [51; 23].

У цьому контексті варто також навести погляди низки дослідників, які присвятили свої роботи аналізу перспектив цифровізації в системі державного управління. Серед них — В. Панасюк, А. Спіцина [57], Т. Хлівнюк [56], Р. Лупак [79], Ю. Мохова [80] та інші. Вони здійснили глибоке теоретико-прикладне обґрунтування важливості цифрових змін, визначили особливості їх втілення в українських реаліях та окреслили ключові фактори впливу на процеси цифрового розвитку [81; 57; 56; 79; 80].

К. Савон у своїх дослідженнях, спираючись на досвід електронних держав, підкреслює тісний зв'язок між ефективністю державного управління та рівнем розвитку цифрового уряду, що позитивно впливає на ділове середовище

та сприяє зниженню безробіття [39]. С. Сунегін акцентує на потребі оновлення правового поля у сфері інформаційних відносин, пропонуючи відійти від вузькоформального підходу та розглядати правове регулювання в ширшому контексті [47].

Узагальнюючи позиції вітчизняних науковців, В. Михальчук доходить висновку про доцільність адаптації досвіду провідних країн, які демонструють успішні приклади цифрової трансформації органів державної влади, до національних умов реформування публічного управління, з урахуванням викликів війни та системних криз у різних сферах суспільного життя [64].

Поряд із цим, як у вітчизняному, так і в міжнародному науковому дискурсі активно розглядається розвиток Індустрії 4.0 та цифрової (ексбайтової) економіки. Дослідники, зокрема Н. Брюховецька, В. Вишневський, О. Вієцька, О. Гаркушенко, С. Князев, О. Лях, В. Чекіна, Д. Череватський, О. Черних, аналізують ключові напрями, механізми та перспективи запровадження смарт-технологій у виробництво й управління [3; 41; 5].

Міжнародні експерти Я. Сміт, С. Крейцер, К. Меллер та М. Карлберг у своїх працях звертають увагу на соціально-економічні політики держав у сфері Індустрії 4.0, підкреслюючи, що четверта промислова революція вже не є гіпотезою — її стандарти активно імплементуються у виробничі процеси в країнах Європи, зокрема на підприємствах реального сектору [87].

Разом з тим, результати порівняльного аналізу, що стосуються рівня конкурентоспроможності країн світу, свідчать про посилення відставання України у впровадженні принципів Індустрії 4.0. Це особливо помітно в діяльності державних і комунальних підприємств, які демонструють низький рівень цифрової зрілості та технологічного оновлення.

Отже, у контексті глобалізаційних процесів, активізації міжнародної взаємодії та поширення інноваційних підходів у використанні інформаційно-комунікаційних технологій, стає очевидною необхідність формування єдиного інформаційного середовища для органів державної влади та місцевого самоврядування. Такий простір покликаний забезпечити

ефективне міжнародне співробітництво, уніфікацію стандартів і правил застосування цифрових інструментів, а також контроль за їх використанням з метою підвищення якості управлінських процесів і їх результативності.

Поступова інтеграція України до європейського простору зумовлює нагальність запровадження спільних електронних сервісів. Йдеться про спрощення державних процедур, зокрема: перевірку достовірності та автентичності документів, електронну ідентифікацію, онлайн-реєстрації, а також швидке та зручне надання адміністративних послуг. Ці процеси повною мірою узгоджуються з положеннями Політичних рекомендацій Європейської Комісії на період 2019–2024 років, де наголошено на важливості цифрових технологій у вирішенні соціальних проблем.

В Україні цифровізація державного управління впродовж останніх років набула нової якості, трансформувавшись у концепцію «держави в смартфоні», ініційовану Президентом України Володимиром Зеленським у 2019 році та реалізовану Міністерством цифрової трансформації [5; 8; 84]. Ця ініціатива передбачає цифрове оновлення ключових державних послуг, автоматизацію документообігу та загальну оптимізацію урядових процесів. Центральним елементом концепції стало забезпечення простого, швидкого та зручного доступу громадян до адміністративних сервісів через цифрові канали – за допомогою електронних даних та централізованих реєстрів [5; 20; 78].

Згідно з офіційними повідомленнями Мінцифри, лише за перші півтора року реалізації ініціативи Україна досягла значного прогресу: зокрема, було вперше у світі впроваджено цифрові паспорти у смартфоні та найшвидшу процедуру реєстрації бізнесу. За результатами соціологічного дослідження групи «Рейтинг», програмі цифровізації довіряють 64% опитаних громадян, що свідчить про її позитивне сприйняття суспільством.

Попри війну, темпи цифрового розвитку не лише не сповільнились, а й активізувались. Наприклад, під час воєнного стану роль порталу «Дія» значно посилилась, адже цифрові документи стали критично важливим інструментом для громадян, які втратили доступ до своїх фізичних посвідчень. Зокрема,

електронні документи дозволили тисячам українців підтвердити особу, громадянство та скористатися низкою життєво необхідних сервісів у критичних умовах.

Важливою складовою процесів цифрової трансформації державного управління є її соціальний вимір, що безпосередньо визначає рівень залученості та доступності цифрових сервісів для різних категорій населення. Одним із ключових викликів сучасного етапу є подолання явища цифрової нерівності, що проявляється у нерівномірному доступі до мережі Інтернет, недостатній технічній забезпеченості, а також у різному рівні цифрової грамотності серед громадян.

Особливої уваги потребують соціально вразливі групи населення — особи з інвалідністю, люди похилого віку, внутрішньо переміщені особи, мешканці сільських та віддалених територій. Для зазначених категорій цифрові інструменти мають розроблятися з урахуванням принципів інклюзивності та універсального дизайну, що передбачає адаптивні інтерфейси, можливість голосового введення даних, використання зрозумілої термінології та багатомовної підтримки.

Одним із пріоритетних напрямів подолання соціальних бар'єрів цифровізації виступає підвищення рівня цифрової обізнаності населення [6; 37]. В Україні вже реалізується низка освітніх ініціатив, зокрема проєкт «Дія.Цифрова освіта», що пропонує безкоштовні онлайн-курси для різних цільових груп [6; 5; 8]. Ефективність таких програм значно зростає за умови їх поєднання з офлайн-навчанням у центрах надання адміністративних послуг, бібліотеках та громадських просторах, а також за підтримки державно-приватних партнерств [6; 37; 53].

Таким чином, цифровізація публічного управління повинна розглядатися не лише як технологічний процес, а й як соціально орієнтована реформа, спрямована на забезпечення рівних можливостей та підвищення якості життя кожного громадянина.

Процеси цифровізації публічних послуг у країнах пострадянського простору мають власну специфіку, зумовлену низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників. Серед основних проблем варто виокремити потребу в упорядкуванні та інтеграції застарілих інформаційних баз, одночасну обробку нових даних, низький рівень охоплення населення Інтернетом, недостатню довіру громадян до цифрових сервісів, а також збереження переваги паперових документів у діловому обігу.

Одним із наскрізних та особливо актуальних напрямів цифрової трансформації державного управління в умовах воєнного стану є забезпечення інформаційної безпеки, зокрема захисту від зовнішніх кіберзагроз. Кібербезпека нині виступає як стратегічний елемент функціонування державного апарату. Питання управління кіберзахистом є надзвичайно складним і багаторівневим, що висвітлено у працях як іноземних дослідників (Р. Аббас, Р. Ганді, А. Ісмаїл, Х. Лу, В. Махоні, М. Саад, А. Шарма тощо[40]), так і українських науковців (Т. Барановська, І. Брітченко, М. Криштанович, У. Лукашевська, К. Малишев, А. Мунько, Р. Сторожев, О. Хохба та ін.) [39; 76; 96; 99].

Аналітичне вивчення теоретичних засад цифровізації державного управління дозволило окреслити ключові напрями подальшого впровадження інноваційних цифрових рішень, здатних оптимізувати управлінські процеси, зробити їх більш якісними, оперативними та стійкими до зовнішніх викликів — особливо в умовах повномасштабного вторгнення РФ.

З урахуванням як загальнодержавних, так і регіональних особливостей цифровізації (зокрема досвіду Запорізької області), для подальшого розвитку публічного управління доцільно акцентувати увагу на наступних ключових векторах. Їх перелік та коротка характеристика наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні вектори цифрової трансформації, запропоновані для подальших досліджень

Основний вектор цифрової трансформації	Короткий опис / мета вектора
Модернізація цифрової інфраструктури органів державної влади	Оновлення апаратно-програмного забезпечення, серверів, мереж
Вдосконалення механізмів надання адміністративних, публічних і соціальних послуг за допомогою хмарних технологій	Переведення послуг у хмару, підвищення доступності та масштабованості
Забезпечення ефективної електронної взаємодії між державними реєстрами, інформаційними ресурсами та сервісними порталами	Інтеграція реєстрів, API, єдина точка обміну даними
Цифровізація платформ і вебпорталів органів державної влади та місцевого самоврядування	Оновлення сайтів, перехід на мобільні версії, UX/UI оптимізація
Впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень	Системи на базі ШІ, Big Data, прогнозна аналітика
Створення ефективної системи електронної ідентифікації громадян	Mobile ID, Дія.Підпис, BankID, єдина цифрова ідентичність
Розбудова цифрової економіки	Стимулювання ІТ-сектору, стартапів, цифрових платформ бізнесу
Підвищення рівня цифрової обізнаності та компетентності населення	Освітні програми, курси, «Дія.Цифрова освіта», навчання держслужбовців
Зміцнення кіберзахисту	Захист даних, кіберстійкість, протидія атакам, стандарти безпеки

*Примітка. Складено автором

Реалізація зазначених напрямів вимагає ретельного теоретико-методологічного обґрунтування, а також оновлення

нормативно-правової бази. Особливе значення має аналіз чинних бар'єрів і розробка комплексних рішень для їх усунення. У контексті повномасштабної війни особливої уваги набувають питання інформаційної безпеки, налагодження ефективної комунікації між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та внутрішньо переміщеними особами. Досягнення балансу між якістю, прозорістю та швидкістю ухвалення рішень стає стратегічною метою цифрової трансформації системи публічного управління в сучасних умовах.

1.2 Законодавча та нормативна база цифровізації органів влади

Швидкий розвиток цифрових технологій у світі все активніше залучає суспільство до використання електронних продуктів, сервісів та послуг, що поступово інтегруються у повсякденне життя кожної людини. У зв'язку з цим виникає потреба в чіткому врегулюванні цього процесу, встановленні принципів взаємодії між цифровим та фізичним середовищем, а також у створенні дієвих правозастосовних механізмів в умовах нестабільності та змін у глобальному середовищі.

«Процеси демократизації в суспільно-політичній сфері, поява нових наукових і технічних галузей, активізація підприємницької діяльності й торгівлі, а також становлення ключових інституцій громадянського суспільства суттєво впливають на динаміку розвитку державної влади, підвищуючи ефективність її функціонування. Зростаюча активність різних соціальних груп зумовлює потребу в реформуванні системи державного управління та органів місцевого самоврядування». Саме тому органи державної влади й місцевого самоврядування спрямовують зусилля на побудову ефективного та сучасного урядування, де ключову роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології для оперативного ухвалення рішень.

Серед пріоритетних напрямів, що потребують законодавчого втручання, можна виділити: економічні відносини, які виникають під час реалізації

цифрових продуктів, послуг чи онлайн-платформ; регулювання штучного інтелекту, машинного навчання, біоінженерії; правовий аналіз діяльності суб'єктів господарювання, що застосовують технології на основі розподіленого реєстру (Bitcoin, Litecoin, Ripple, Peercoin, Quark тощо); питання криптовалютних транзакцій, їх емісії, податкового контролю, фінансового моніторингу; механізми державного впливу у випадку порушень законодавчих норм [10; 30; 47; 51; 96].

Очевидно, цей список не є остаточним і з часом доповнюватиметься новими підходами до регулювання використання цифрових технологій у сфері державного управління.

Попри наявність прогалин у чинному законодавстві, що стосуються інформаційно-комунікаційних технологій, українські законодавці прагнуть впливати на ці процеси шляхом розробки, ухвалення або модернізації нормативно-правової бази, а також формування стратегій цифровізації. Впровадження сучасних цифрових інструментів у публічне управління фіксується в законодавстві, де визначається порядок подальшого розвитку і освоєння інноваційних технологій.

Зростання зацікавленості в сфері цифрових технологій зумовлене також переходом до цифрової економіки, яка, як і будь-яка інша сфера, потребує належного державного регулювання. У цьому контексті доцільно розглянути, наскільки повно національна правова база охоплює процеси цифровізації в різних секторах суспільного життя, зокрема — в системі публічного управління, а також наскільки вона відповідає актуальним викликам сьогодення і вимогам правового режиму воєнного стану.

На сьогодні в Україні впроваджено низку технологій для електронної ідентифікації особи, серед яких Mobile ID, ID-картка, BankID, Дія.Підпис, Електронний цифровий підпис, Кваліфікований електронний підпис тощо [5; 8; 30; 32]. Початком розвитку відповідної цифрової інфраструктури можна вважати грудень 2002 року, коли було затверджено стандарт «ДСТУ 4145-2002. Інформаційні технології. Криптографічний захист інформації. Цифровий підпис

на основі еліптичних кривих. Формування та перевірка ». У 2003 році Верховна Рада України ухвалила закони «Про електронні документи та електронний документообіг» і «Про електронний цифровий підпис». Останній втратив чинність у 2017 році у зв'язку з прийняттям Закону України «Про електронні довірчі послуги». Новий закон мав на меті створення цілісної цифрової інфраструктури в межах держави, забезпечення її безпечної та ефективної роботи, а також налагодження електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами при наданні адміністративних послуг [30; 60].

Крім того, важливим кроком стало приведення національного законодавства у відповідність до європейських стандартів у сфері електронної взаємодії, що стало основою для реалізації ідеї «держави в смартфоні» в Україні. Згодом були прийняті нормативні акти, які регламентують діяльність надавачів електронних довірчих послуг. Водночас цифрова трансформація державного управління супроводжується дотриманням положень Закону України «Про захист персональних даних», що регулює правові аспекти збирання, зберігання та обробки персональної інформації, зокрема із застосуванням автоматизованих систем.

Тривалий час кваліфікований електронний підпис не мав широкого поширення серед населення України. Водночас органи державної влади та місцевого самоврядування активно використовували його для підтвердження своїх дій у межах державних електронних сервісів, зокрема в процесах реєстрації. У рамках реалізації Комплексної програми розвитку фінансового сектору України до 2020 року, Національний банк України затвердив регламент роботи Єдиної національної системи електронної ідентифікації фізичних та юридичних осіб – BankID, яка спрямована на побудову сучасної системи електронного врядування.

На рівні законодавства цифрова трансформація державного управління набула концептуального оформлення у 2018 році — із прийняттям «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки». Документ передбачав впровадження прискореного цифрового розвитку, який

передбачав подолання законодавчих, інституційних, податкових та інших бар'єрів, що стримували розвиток цифрової економіки. Ефективність реалізації цієї концепції підтверджується тим, що вже сьогодні на офіційних електронних платформах органів влади доступна велика кількість онлайн-послуг. Серед них – оформлення житлових субсидій, отримання довідки про відсутність судимості, витягів про нормативну грошову оцінку майна, реєстрація земельних ділянок, довідки про місце проживання, статистична інформація, дані з реєстру прав власності на нерухомість, послуги, пов'язані з народженням дитини, податкові звіти, державна реєстрація бізнесу тощо.

З утворенням Міністерства цифрової трансформації України, що постало шляхом реорганізації Державного агентства з питань електронного урядування, розпочався новий етап формування та реалізації державної політики у сфері цифрових технологій. Йдеться не лише про цифровізацію та інновації, а й про вдосконалення нормативно-правового забезпечення як стратегічних, так і практичних аспектів ініціативи «Держава у смартфоні». Така модернізація спрямована на забезпечення оперативності прийняття й реалізації рішень органами державної влади та місцевого самоврядування за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Одним із ключових напрямів подальшої цифрової трансформації України стало законодавче закріплення необхідності розвитку цифрових умінь і компетенцій серед населення. Особливу увагу приділено підвищенню цифрової обізнаності працездатних громадян, а також соціально вразливих груп, у зв'язку з активним формуванням цифрового суспільства та економіки [6; 37]. Зазначені заходи планується реалізувати до 2025 року, оскільки повноцінне втілення концепції «Держава у смартфоні» є неможливим без забезпечення рівного доступу всіх категорій населення до її інструментів — відповідно до принципу людиноцентричності [37; 5; 78].

Попри позитивні тенденції в процесі цифровізації багатьох сфер суспільного життя в Україні, залишаються проблемні моменти в законодавчому регулюванні, зокрема у сфері надання електронних довірчих послуг. Особливої

уваги потребує регламентація використання кваліфікованих електронних підписів, а також процедур їх створення та збереження. Наразі в законодавстві закріплено вимогу щодо зберігання особистих ключів виключно на захищених пристроях — наприклад, на USB-токенах, — у той час як забороняється їх розміщення на звичайних носіях, як-от флешках чи жорстких дисках.

Водночас деякі компанії, що надають послуги електронного підпису, дозволяють зберігати ключі в ненадійних місцях, що потенційно суперечить чинним вимогам і ставить під сумнів безпеку таких рішень. Це вказує на відсутність цілісної стратегії щодо впровадження та контролю електронних довірчих послуг. Регулювання в цій сфері здійснюється на основі різних нормативно-правових актів, які, на жаль, не завжди узгоджуються між собою, що ускладнює правозастосування та практичне впровадження стандартів.

Однією з актуальних проблем, яка потребує вдосконалення законодавчого регулювання, є питання боротьби з кіберзлочинністю. Під останньою розуміють «суспільно небезпечне умисне діяння, вчинене у кіберпросторі або з його використанням, за яке передбачено відповідальність у Кримінальному кодексі України або яке визнано злочином згідно з міжнародними договорами України». На сьогодні ефективне притягнення винних до відповідальності у цій сфері є складним через недосконалість чинного законодавства та неоднозначну судову практику. Наявність застарілих правових норм і відсутність узгодженого підходу ускладнюють створення надійного механізму протидії кіберзлочинам.

Цей тип правопорушень безпосередньо стосується захисту цифрових даних, несанкціонованого втручання в роботу інформаційних систем і телекомунікаційних мереж, а також завдання шкоди їхній роботі. Хоча деякі положення Кримінального кодексу України охоплюють згадані аспекти, на практиці правозастосування ускладнюється нечіткістю норм і відсутністю системного підходу. Отже, чинна законодавча база потребує оновлення як з теоретичної, так і з прикладної точки зору, з урахуванням реалій сучасного цифрового середовища.

Ключовим елементом цифровізації публічної сфери є переведення адміністративних послуг у цифрову форму, що дозволяє громадянам отримувати їх від державних органів онлайн. Під електронною адміністративною послугою розуміють таку, що надається заявникові в електронному вигляді за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Відповідно до п. 1 ст. 17 Закону України «Про адміністративні послуги», держава забезпечує надання таких послуг, а також доступ до інформації про них через Єдиний державний портал адміністративних послуг, який виступає офіційним джерелом інформації про публічні послуги в Україні.

Водночас важливо підкреслити, що нормативно-правове забезпечення цифровізації адміністративних послуг має базуватися на оновлених і комплексних документах, адаптованих до умов воєнного стану. Зокрема, необхідно удосконалити правове регулювання, спрямоване на розширення спектру послуг, що надаються через портал «Дія», відповідно до нових безпекових і суспільних викликів, зумовлених повномасштабною війною, розв'язаною Російською Федерацією.

Ще один важливий аспект, який потребує уваги, полягає в тому, що нормативно-правова база, яка регламентує електронний документообіг, характеризується надмірною фрагментарністю та недостатньою узгодженістю між секторами. Часто відповідні акти ухвалюються без належного опрацювання або координації між різними органами державної влади, що, замість оптимізації управлінських процесів, навпаки — ускладнює їх. У результаті виникають труднощі у взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування на різних рівнях та в різних сферах.

Ця ситуація вимагає поглибленого аналізу з боку фахівців, зокрема для того, щоб забезпечити ефективне ухвалення управлінських рішень, гармонізувати українське законодавство з нормами міжнародного права, а також підготуватися до євроінтеграційних процесів. Особливо актуальним це є в умовах цифрової трансформації публічного управління.

Важливе місце у формуванні законодавчої та нормативної бази цифровізації органів влади займають підзаконні нормативно-правові акти, концептуальні документи та стратегічні програми, які визначають практичні механізми впровадження цифрових технологій у публічному управлінні. Саме ці документи конкретизують положення законів та забезпечують їх реалізацію на рівні органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Зокрема, ключову роль у розвитку цифрового врядування відіграють акти Кабінету Міністрів України, що регламентують функціонування електронних інформаційних систем, порядок електронної взаємодії між органами влади та використання державних електронних реєстрів [9; 46; 60; 61]. Нормативне закріплення принципу міжвідомчої електронної взаємодії створює правові умови для обміну даними між органами публічної влади без дублювання інформації та надмірного залучення громадян до адміністративних процедур [9; 46; 60].

Окрему групу нормативних документів становлять стратегії та концепції цифрового розвитку, які визначають довгострокові пріоритети цифровізації державного управління. Такі документи спрямовані на формування єдиного цифрового простору публічного управління, розвиток електронних публічних послуг, упровадження принципів відкритості, прозорості та орієнтації на потреби громадян і бізнесу. Вони також передбачають поступовий перехід до використання даних як ключового ресурсу державного управління.

Нормативно-правове регулювання цифровізації органів влади охоплює й питання захисту інформації та кібербезпеки. Законодавчі та підзаконні акти у сфері захисту інформації встановлюють вимоги до обробки персональних даних, доступу до державних інформаційних ресурсів, а також визначають обов'язки органів влади щодо забезпечення цілісності та конфіденційності електронної інформації. Це має особливе значення в умовах зростання кіберзагроз та активного використання цифрових технологій у публічному секторі.

Крім того, нормативна база цифровізації передбачає регламентацію використання відкритих даних у діяльності органів влади. Відповідні нормативно-правові акти визначають порядок оприлюднення, оновлення та використання відкритих наборів даних, що сприяє підвищенню прозорості державного управління, розвитку електронної демократії та залученню громадськості до аналізу управлінських процесів.

Важливою складовою законодавчої та нормативної бази цифровізації органів влади є інституційне регулювання, що визначає повноваження та відповідальність суб'єктів цифрової трансформації в системі публічного управління. Створення та функціонування спеціалізованих органів, відповідальних за формування і реалізацію державної політики у сфері цифрового розвитку, забезпечує координацію дій між центральними та місцевими органами влади, а також уніфікацію підходів до впровадження цифрових рішень.

Нормативне забезпечення цифровізації передбачає також запровадження єдиних стандартів і вимог до функціонування інформаційних систем органів влади. Стандартизація процесів обробки даних, електронної ідентифікації, інформаційної взаємодії та зберігання електронних документів створює правові умови для сумісності державних інформаційних ресурсів і підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії. Уніфікація технічних і організаційних вимог дозволяє уникнути фрагментарності цифрових рішень у публічному секторі.

Окрему роль у нормативному регулюванні цифровізації органів влади відіграють акти, прийняті в умовах воєнного стану. Такі документи спрямовані на забезпечення безперервності функціонування органів публічної влади, адаптацію електронних сервісів до кризових умов та спрощення окремих адміністративних процедур. Нормативні зміни воєнного періоду дозволяють оперативно впроваджувати цифрові інструменти управління, одночасно встановлюючи особливі вимоги до захисту інформації та обмеження доступу до окремих державних реєстрів.

Значний вплив на формування законодавчої бази цифровізації має процес європейської інтеграції України. Гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу зумовлює імплементацію європейських підходів до цифрового врядування, захисту персональних даних, кібербезпеки та розвитку електронних публічних послуг. Адаптація європейських норм сприяє підвищенню якості правового регулювання цифрових процесів та формуванню довіри громадян до цифрових інструментів державного управління.

Крім того, нормативна база цифровізації органів влади передбачає поступове впровадження принципів цифрової доступності та інклюзивності. Законодавчі та підзаконні акти встановлюють вимоги щодо забезпечення рівного доступу різних категорій населення до електронних публічних послуг, що є важливою умовою соціальної справедливості та ефективного функціонування цифрової держави.

Важливу роль у формуванні сучасної законодавчої бази цифровізації органів влади відіграють стратегічні та програмні документи державної політики. Зокрема, Стратегія цифрової трансформації державного управління передбачає поетапний перехід від фрагментарної автоматизації окремих процесів до комплексної цифрової екосистеми, що забезпечує інтеграцію державних реєстрів, уніфікацію даних та безперервну електронну взаємодію між органами влади. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та скороченню адміністративних витрат.

Окремий нормативний блок становлять акти, що регламентують функціонування державних електронних інформаційних ресурсів і реєстрів. Відповідно до законодавства, державні реєстри мають створюватися та функціонувати за принципами сумісності, достовірності даних, захищеності та відкритості в межах, визначених законом. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли оперативний доступ до актуальної інформації є критично необхідним для прийняття управлінських рішень на центральному та регіональному рівнях.

Значна увага у правовому регулюванні цифровізації приділяється питанням електронної взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Нормативно закріплюється обов'язковість використання систем електронного документообігу, що дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів навіть за умов фізичної недоступності установ або обмеження пересування посадових осіб. У цьому контексті електронний документообіг виступає не лише інструментом оптимізації, а й елементом управлінської стійкості держави.

Окремого нормативного врегулювання потребують питання цифрової трансформації в умовах правового режиму воєнного стану. Запровадження спеціальних процедур спрощеного доступу до електронних сервісів, можливість дистанційної ідентифікації особи, а також використання електронних документів як основних засобів підтвердження правового статусу громадян стали важливими адаптаційними механізмами державного управління. Такі підходи дозволили забезпечити надання адміністративних і соціальних послуг населенню навіть у кризових умовах.

Важливою складовою нормативної бази цифровізації є законодавство у сфері відкритих даних. Відповідно до чинних норм, органи державної влади зобов'язані оприлюднювати публічну інформацію у формі відкритих даних на офіційних вебпорталах та державних платформах. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, розвитку громадського контролю та залученню бізнесу і громадськості до використання державних інформаційних ресурсів.

У контексті цифровізації органів влади особливої актуальності набуває нормативне забезпечення інформаційної та кібербезпеки. Зростання кількості кібератак на державні інформаційні системи в умовах воєнного стану зумовлює необхідність посилення правового регулювання захисту інформації, резервного копіювання даних та реагування на кіберінциденти. Законодавство у сфері кібербезпеки визначає відповідальних суб'єктів, механізми координації та

обов'язки органів влади щодо захисту критичної інформаційної інфраструктури.

Таким чином, законодавча та нормативна база цифровізації органів влади в Україні сформувала комплексне правове підґрунтя для впровадження електронного урядування, цифрових сервісів і сучасних управлінських технологій. Водночас динамічний розвиток цифрових технологій і специфічні умови воєнного стану зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні нормативно-правового регулювання, гармонізації законодавства та посиленні інституційної спроможності органів публічної влади у сфері цифрової трансформації.

Важливою складовою нормативно-правового забезпечення цифровізації органів влади є регулювання процесів електронної ідентифікації та автентифікації користувачів державних електронних сервісів. Законодавство України поступово впроваджує сучасні механізми цифрової ідентифікації, що дозволяють громадянам і суб'єктам господарювання отримувати адміністративні та соціальні послуги дистанційно. Використання електронних засобів ідентифікації сприяє спрощенню процедур взаємодії з органами влади, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Нормативна база цифровізації також охоплює питання міжвідомчої електронної взаємодії. Запровадження принципу «єдиного введення даних» передбачає, що інформація, яка вже наявна в державних реєстрах, не повинна повторно вимагатися від громадян. Такий підхід закріплюється в підзаконних актах і реалізується через інтеграцію інформаційних систем органів державної влади, що дозволяє підвищити якість управлінських процесів та скоротити строки надання адміністративних послуг.

Окрему увагу в законодавчому регулюванні цифровізації приділено цифровій трансформації кадрових та управлінських процесів у публічному секторі. Використання електронних кадрових систем, цифрових інструментів планування, моніторингу та оцінювання діяльності посадових осіб сприяє

підвищенню ефективності управління персоналом в органах влади. Нормативні акти у цій сфері спрямовані на формування прозорої та результатоорієнтованої системи публічної служби.

Важливим напрямом розвитку нормативної бази є регулювання використання хмарних технологій у діяльності органів державної влади. Законодавство та урядові рішення визначають умови зберігання, обробки та захисту даних у хмарних середовищах, що особливо актуально в умовах фізичної загрози інформаційній інфраструктурі. Використання хмарних рішень підвищує стійкість державних інформаційних систем, забезпечує резервування даних та безперервність надання електронних послуг.

Не менш важливим є нормативне забезпечення цифрової трансформації на регіональному рівні. Органи виконавчої влади на місцях керуються загальнодержавними законами та стратегіями, адаптуючи їх до регіональних умов. Це створює правові підстави для впровадження регіональних інформаційних систем, цифрових сервісів для бізнесу та населення, а також для розвитку електронної взаємодії між обласними, районними та територіальними органами влади.

У цілому, подальший розвиток законодавчої та нормативної бази цифровізації органів влади має бути спрямований на усунення правових колізій, оновлення застарілих норм та забезпечення гнучкого правового регулювання з урахуванням швидких змін цифрових технологій. Це дозволить підвищити адаптивність системи публічного управління та забезпечити її ефективне функціонування в умовах сучасних викликів.

Завершальним етапом цифрової реформи документообігу та діловодства стає передача електронних документів, що мають цінність, до архівів для довгострокового зберігання. Цей процес здійснюється через спеціалізовані інформаційно-автоматизовані системи, які забезпечують збереження, облік та доступ до електронних справ — як у центральних архівах, так і в архівах окремих установ.

Окреслені проблеми підкреслюють необхідність перегляду й оновлення як теоретичних підходів, так і чинного законодавства у сфері цифрового регулювання. Законодавцям сьогодні варто сформулювати нову стратегічну мету — створення єдиної та послідовної нормативно-правової системи, що охоплюватиме всі ключові напрями суспільно-політичних, соціальних та економічних процесів, пов'язаних з використанням цифрових технологій.

1.3 Методологічні підходи до цифрового розвитку систем публічного управління

У загальнонауковому контексті методологію розглядають як упорядковану сукупність способів організації й реалізації як теоретичної, так і практичної діяльності, а також як науку, що досліджує цю систему — її будову, логічні засади, методи та інструменти. Головна функція методології полягає у забезпеченні процесу дослідження та його поступу до поставленої мети шляхом застосування пізнавальних методів. У зв'язку з цим Ю. Сурмін та інші науковці виокремлюють низку ключових функцій методології, серед яких: критична, критеріальна, орієнтаційна, аналітична, евристична, цільова, інструментальна, світоглядна, технологічна й прогностична [48; 17; 21]. Історично в методології склалися різні підходи та концепції. Зокрема, помітний вплив мала концепція П. Фейєрабенда, яка по-новому окреслила співвідношення раціонального й ірраціонального у науковому пізнанні [48, с. 120–130].

Методологію державного управління визначають як систему способів організації та здійснення як пізнавальної, так і прикладної діяльності у сфері державного управління. Вона включає дві основні підсистеми: перша — це способи дослідження (поняття, принципи, підходи, методи, норми, парадигми тощо), а друга — способи реалізації управлінської діяльності (принципи, методика, технології, процедури тощо).

На думку В. Бакуменка та С. Кравченка, методологія — це система принципів і способів побудови та організації теоретичної й практичної

діяльності, а також наука про цю систему. Вони наголошують на її значенні як інструментального елементу спеціалізованої діяльності [18].

Методологія, як підкреслюють науковці, є важливим інструментом для вирішення широкого кола завдань, пов'язаних із дослідженням теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком громад. Зокрема, вона сприяє: розвитку теоретичних засад; впорядкуванню, класифікації та опису основних категорій; формулюванню принципів управління й аналізу їх з позицій науки, оцінювання та практики; встановленню норм пізнавальної, оцінної та прикладної діяльності; вивченню ціннісних орієнтацій; аналізу змін парадигм; узагальненню теоретичних напрацювань; обґрунтуванню управлінських методів; а також забезпеченню цілісності між теоретичною та практичною методологією, відкритості їх до інновацій.

Цифровізація державно-управлінської діяльності охоплює низку ключових напрямів, які водночас формують методологічне підґрунтя для дослідження відповідної проблематики. Серед них можна виокремити такі: теоретичний, правовий, інституціональний, фінансово-економічний та організаційно-функціональний напрями.

Теоретичний підхід включає базові концепції публічного управління, історичні етапи становлення державного управління, розвиток інституту місцевого самоврядування, механізми публічного адміністрування, принципи цифрового менеджменту, а також аспекти оперативного і стратегічного управління.

Правовий напрям охоплює конституційно-правові засади, міжнародно-правові акти, а також національні нормативно-правові документи: закони, постанови, розпорядження, накази та інші правові регламенти.

Інституціональний вимір зосереджується на системі органів державної влади й органів місцевого самоврядування, діяльності професійних та громадських об'єднань — як формальних, так і неформальних, а також участі бізнес-структур, стейкхолдерів і окремих громадян.

Фінансово-економічний напрям охоплює аналіз бюджетів, міжбюджетних трансфертів, інвестиційних потоків і грантового фінансування, а також дослідження економічних індикаторів і прогнозних параметрів.

Організаційно-функціональний аспект включає розмежування прав, повноважень, функцій і компетенцій органів влади, визначення сфер відповідальності, а також врахування морально-етичних стандартів і необхідних професійних якостей.

Методологія цифрової трансформації управлінської сфери базується на застосуванні системного підходу, який, за визначенням Ю. Сурміна, «...істотно відображає групу методів, за допомогою яких реальний об'єкт розглядається як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних елементів»[48, с. 120]. Застосування такого підходу передбачає не лише вивчення окремих елементів системи, а й глибоке розуміння їхніх взаємозв'язків та функціональної взаємодії[48, с. 120–122; 18, с. 71].

Отже, цифровізація державно-управлінської діяльності, перебуваючи у взаємодії з реформаторськими процесами в системі державного управління та науково-технічним прогресом, орієнтована на розв'язання комплексу завдань.

Для зручності аналізу та практичної реалізації запропоновані завдання цифровізації державно-управлінської діяльності систематизовано за тематичними блоками. Стратегічний блок завдань, який визначає довгострокові пріоритети та інституційні засади цифрової трансформації, наведено в табл 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегічний блок завдань цифровізації державно-управлінської діяльності

Завдання	Коротка мета / очікуваний ефект
Забезпечення ефективного розмежування повноважень і фінансових ресурсів між державним та місцевими бюджетами з метою реалізації цифрових трансформацій у різних галузях і сферах управління	Чіткий розподіл відповідальності та фінансування цифрових проєктів на різних рівнях влади
Формування стабільної інфраструктури функціонування цифрового середовища в системі державного управління	Надійна, безперебійна та захищена цифрова інфраструктура органів влади

Впровадження цифрових інструментів для забезпечення прозорості роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, що сприятиме зменшенню корупційних ризиків	Зниження корупції через відкритість даних і процесів
Створення сприятливих умов для участі зацікавлених сторін у процесі вдосконалення функціонування державних цифрових сервісів	Залучення бізнесу, громадськості, експертів до розробки та покращення сервісів
Активізація комунікаційної взаємодії між органами влади, місцевими громадами та стейкхолдерами з питань цифровізації (обмін досвідом, механізми співфінансування, державно-приватне партнерство тощо)	Посилення співпраці, обмін найкращими практиками, залучення додаткових ресурсів
Посилення організаційної й кадрової спроможності державних інституцій щодо використання цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень з орієнтацією на європейські стандарти	Підвищення компетентності кадрів, адаптація до європейських практик
Розширення спектру публічних послуг, що надаються через цифрові канали, а також покращення їх доступності та якості	Збільшення кількості та якості онлайн-послуг для громадян
Підвищення рівня охоплення населення інтернет-доступом та включеності до державного цифрового простору	Подолання цифрової нерівності, забезпечення універсального доступу
Розвиток цифрової культури серед держслужбовців, працівників державних та комунальних установ, а також громадян загалом	Формування цифрової грамотності та культури використання цифрових сервісів
Адаптація цифрових інструментів управління до умов дії правового режиму воєнного стану та інших надзвичайних ситуацій	Забезпечення стійкості та безперервності цифрового управління в кризових умовах

*Примітка. Складено автором

Методичний підхід до цифровізації державно-управлінської діяльності передбачає конкретизацію змістовних характеристик системи цифрового управління, чітке визначення цілей та завдань, а також обрання найбільш ефективних форм і механізмів впливу для їх досягнення. У центрі уваги управлінського процесу перебуває комплекс суспільно-економічних відносин, що формуються в ході цифрової трансформації державного управління.

Методологія управління в умовах цифрової трансформації постає як логічно структурована система, у якій базовими елементами виступають суб'єкт і об'єкт управлінської взаємодії. Як зазначено в дослідженнях, управління як процес можна звести до взаємозв'язку між двома підсистемами: суб'єктом управління (тобто тією системою, яка здійснює керівний вплив) та об'єктом управління (тобто тією системою, яка підлягає управлінню).

До суб'єктів управління, у широкому значенні, належать усі елементи системи публічного управління: представницькі та виконавчі органи державної влади і місцевого самоврядування, бюджетні установи, політичні партії, громадські та професійні об'єднання, засоби масової інформації, недержавні організації, а також окремі члени територіальних громад. У вузькому розумінні до суб'єктів відносяться законодавчі, виконавчі та судові органи влади на різних рівнях — від державного до місцевого, діяльність яких регулюється чинною нормативно-правовою базою.

Об'єктами управління у сфері цифровізації виступають ресурси та потенціал, які залучаються для реалізації цифрових ініціатив у державному секторі. До них також належать: інституції (органи державної влади і місцевого самоврядування), підприємницькі структури, громадські організації, окремі фізичні особи, а також суспільно-економічні відносини й процеси, що виникають у зв'язку з цифровою трансформацією публічного управління.

Управління процесами впровадження цифрових технологій в діяльність органів влади є надзвичайно складним завданням, зумовленим стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Ефективність цього процесу залежить від дотримання низки принципів, зокрема: постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, гнучкості управлінських стратегій, здатності до інституційного навчання, а також узгодженості між різними рівнями та методами управління.

З огляду на високі темпи розвитку ІКТ, цифрова трансформація вимагає значних управлінських зусиль і ресурсів [2; 3; 74]. Водночас, надмірне оновлення інструментів цифровізації без попереднього аналізу їх ефективності може призводити до нераціонального використання ресурсів [41; 74]. Тому важливо перед впровадженням нових рішень здійснювати ґрунтовну оцінку як позитивних результатів, так і можливих ризиків [18; 48; 74].

Значним викликом залишається також дефіцит кадрового потенціалу. Цифровізація є відносно новою сферою діяльності для більшості посадових осіб ОДВВ та ОМС, що зумовлює певну нестачу фахівців із відповідними

цифровими компетентностями. Водночас темпи їхнього професійного розвитку та здобуття нових знань є доволі високими.

Сучасна система цифрового управління повинна бути максимально гнучкою та здатною оперативно реагувати на динамічні зміни середовища. Ці зміни визначаються як глобальними процесами — такими як науково-технологічний прогрес і глобалізація, — так і надзвичайними подіями, включаючи пандемії чи воєнні дії. У цьому контексті перед ОДВВ та ОМС постає завдання реалізації нових цифрових проєктів на основі інноваційних технологій та сучасних концепцій публічного управління.

Теоретичною основою цифрової трансформації державно-управлінської діяльності слугують класичні методології публічного управління, які інтегруються з сучасними технологічними та інноваційними інструментами. При цьому враховуються як провідні досягнення науково-технічного прогресу, так і необхідність їхнього впровадження на рівні органів державної влади.

Методологічне забезпечення цифровізації, яка розглядається як окрема підсистема публічного управління, особливо в умовах постійної присутності кризових викликів, ґрунтується на розв'язанні широкого спектра як теоретичних, так і прикладних проблем. Серед найбільш актуальних слід виокремити питання нормативно-правового регулювання, кадрового забезпечення (зокрема підготовки, перепідготовки та мотивації персоналу), матеріально-технічної бази, інформаційного наповнення, удосконалення управлінських механізмів, а також посилення використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифровізація як системне явище може розвиватися у межах кількох напрямів, що водночас формують її методологічну основу: концептуального, правового, інституціонального, ресурсного та організаційно-функціонального.

Методологічні виклики цифровізації державно-управлінської діяльності в умовах тривалих криз обумовлюються функціональними складовими управління:

- організаційно-функціональний механізм потребує активної участі представників державної влади та інших зацікавлених суб'єктів у впровадженні цифрових рішень у процесах ухвалення управлінських рішень;
- як зазначено в дослідженнях, впровадження елементів цифровізації передбачає необхідність комплексного підходу, що поєднує ресурсну та стратегічну складові — зокрема, визначення фінансових можливостей, пошук додаткових джерел фінансування та оцінювання їх доцільності;
- мотивація державних органів, стейкхолдерів і громадян повинна орієнтуватися на довгостроковий розвиток, забезпечення добробуту й безпеки, що досягається шляхом впровадження сучасних інноваційних інструментів та реалізації управлінських функцій з опорою на цифрові засоби;
- функція контролю в умовах цифрової трансформації набуває особливого значення, оскільки система управління потребує показників, що відповідають логіці стратегічного планування та дають змогу орієнтуватися на довгострокові цілі.

На концептуальному рівні формується цілісне бачення цифрової трансформації державного управління. Воно базується на взаємодії науково-технологічного прогресу та трансформації ролі громадськості в управлінських процесах — від пасивного спостерігача до активного учасника [12; 14; 51]. Такий підхід спричиняє необхідність оновлення функцій, компетенцій та повноважень посадових осіб, водночас стимулюючи участь нових суб'єктів у процесах управління [12; 51; 78]. Важливим чинником змін стала також відповідь на виклики пандемії COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації, що суттєво активізували потребу у впровадженні електронного урядування та цифрових рішень у державному секторі [2; 3; 23; 57; 74].

Отже, методологічне забезпечення цифровізації державно-управлінської діяльності має на меті усунення як теоретичних, так і практичних прогалин, що виникають під впливом низки чинників. Серед основних причин цих проблем варто виокремити:

- відставання державних інституцій від сучасних вимог цифрової трансформації, зокрема щодо обмеженої організаційно-функціональної спроможності органів влади реагувати на нові виклики;

- відсутність цілісного бачення спільності інтересів усіх учасників процесу ухвалення державних рішень, а також недостатнє усвідомлення потреби змінювати не лише інструменти реалізації управлінських проєктів, але й загальну філософію публічного управління відповідно до сучасних управлінських концепцій;

- затримки у впровадженні інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та елементів електронного урядування, що зумовлені організаційною недосконалістю, низьким рівнем мотивації, недостатнім контролем, а також відсутністю чітко визначених пріоритетів, стратегічних цілей та показників ефективності.

У сучасних умовах цифрова трансформація системи публічного управління набуває нової динаміки під впливом інноваційних технологій, здатних суттєво змінити підходи до організації управлінських процесів та надання послуг. Одним із провідних напрямів розвитку є впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що забезпечують обробку великих масивів даних (Big Data), прогнозування соціально-економічних процесів, автоматизацію рутинних завдань та підвищення точності прийнятих рішень.

Вагомий потенціал у сфері підвищення прозорості та безпеки має технологія блокчейн, застосування якої можливе для захисту державних реєстрів, моніторингу руху бюджетних коштів, організації електронних виборів та удосконалення процедур державних закупівель.

Розвиток Інтернету речей (IoT) відкриває нові можливості для оптимізації управління міською та регіональною інфраструктурою: від моніторингу стану транспортних мереж і комунальних систем до управління енергоспоживанням та екологічним моніторингом у режимі реального часу.

Окремої уваги заслуговує концепція відкритих API та забезпечення інтероперабельності державних інформаційних систем, що дозволяє інтегрувати сервіси різних відомств, уникати дублювання даних та створювати комплексні рішення для зручності користувачів.

Важливим методологічним орієнтиром цифрового розвитку систем публічного управління є підхід, заснований на даних (data-driven governance). У його межах управлінські рішення формуються на основі аналізу великих масивів даних, що надходять із державних реєстрів, інформаційних систем та відкритих джерел. Використання аналітичних цифрових інструментів дозволяє органам влади підвищити точність прогнозування соціально-економічних процесів, своєчасно виявляти ризики та забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень.

Окреме місце серед методологічних підходів займає підхід управління змінами, який передбачає системну підготовку органів влади до цифрової трансформації. Цифровий розвиток супроводжується трансформацією управлінської культури, зміною ролей державних службовців та необхідністю формування нових цифрових компетентностей. У межах цього підходу особлива увага приділяється навчанню персоналу, комунікації змін та подоланню організаційного опору цифровим нововведенням.

Суттєвого значення набуває підхід оцінювання ефективності цифрових трансформацій, який передбачає використання кількісних і якісних індикаторів результативності. Методологія оцінювання включає аналіз економічної доцільності цифрових проєктів, рівня задоволеності користувачів електронних послуг, ступеня автоматизації процесів та впливу цифрових рішень на якість публічного управління. Це дозволяє забезпечити зворотний зв'язок і коригування цифрової політики органів влади.

У контексті публічного управління важливим є ризик-орієнтований підхід до цифрового розвитку, який передбачає ідентифікацію та мінімізацію технологічних, організаційних і кібернетичних ризиків. Такий підхід дозволяє враховувати загрози втрати даних, збоїв інформаційних систем та

кіберінцидентів, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Управління ризиками забезпечує стабільність функціонування цифрових сервісів та безперервність управлінських процесів.

Значну роль у методології цифрового розвитку відіграє партнерський підхід, який передбачає залучення до процесу цифрової трансформації представників бізнесу, громадського сектору та наукових установ. Така взаємодія сприяє впровадженню інноваційних рішень, використанню кращих практик та підвищенню якості цифрових продуктів у публічному секторі. Публічно-приватне партнерство у сфері цифровізації дозволяє оптимізувати витрати та прискорити реалізацію цифрових ініціатив.

Методологічно важливим є також принцип гнучкого управління (agile-підхід), який поступово впроваджується в діяльність органів публічної влади. Його застосування передбачає поетапне впровадження цифрових рішень, постійне тестування та адаптацію сервісів до потреб користувачів. Гнучке управління дозволяє зменшити ризики неефективних інвестицій та підвищити якість цифрових продуктів державного сектору.

Таким чином, перспективи цифрової трансформації державного управління в Україні мають орієнтуватися на формування гнучкої, масштабованої та стійкої до викликів інфраструктури, здатної швидко інтегрувати новітні технологічні рішення та забезпечувати ефективне функціонування управлінських процесів у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Аналіз сучасних наукових досліджень, законодавчо-нормативної бази та методологічних підходів до цифровізації системи публічного управління дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація є не лише інструментальною модернізацією державних інституцій, але й глибинною реформою суспільно-державних відносин. Вона охоплює науково-теоретичний,

правовий, організаційний та соціальний виміри, формуючи нову модель управління, яка відповідає викликам ХХІ століття та умовам воєнного часу.

По-перше, узагальнений науковий дискурс підтверджує, що цифровізація виступає стратегічним чинником підвищення ефективності публічного управління. Вона забезпечує прозорість, швидкість та відкритість ухвалення рішень, сприяє зниженню корупційних ризиків та активному залученню громадян до управлінських процесів. Приклади України (система «Prozorro», портал «Дія», електронний документообіг) і міжнародний досвід (Естонія, Сінгапур, Південна Корея) демонструють, що цифрова трансформація здатна стати потужним драйвером модернізації держави за умови комплексного підходу. Водночас цифровізація має не лише технологічний, але й соціальний вимір – подолання цифрової нерівності, розвиток цифрової грамотності населення та орієнтація на принципи інклюзивності.

По-друге, законодавча та нормативна база виступає критичним елементом забезпечення цифрової реформи. Україна вже має суттєві здобутки в цій сфері: ухвалені закони «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про захист персональних даних», а також «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України». Водночас нормативне поле залишається фрагментарним, узгодженим і недостатньо адаптованим до реалій воєнного стану. Проблемними залишаються питання боротьби з кіберзлочинністю, захисту персональних даних, впровадження кваліфікованих електронних підписів та гармонізації українського права з європейськими нормами. Саме тому важливим завданням є формування єдиної, системної та узгодженої нормативної структури, яка дозволить ефективно регулювати цифрові процеси на всіх рівнях публічного управління.

По-третє, методологічні підходи засвідчують, що цифровізація управління потребує системного та багатовимірного підходу. Вона інтегрує теоретичний, правовий, інституціональний, фінансово-економічний та організаційно-функціональний виміри. Методологічна основа цифровізації передбачає поєднання класичних принципів державного управління з новітніми

технологічними рішеннями, такими як штучний інтелект, Big Data, блокчейн, Інтернет речей та відкриті API. При цьому особливої уваги потребує кадровий потенціал: розвиток цифрових компетентностей держслужбовців, підготовка фахівців і забезпечення належного ресурсного та організаційного підґрунтя для цифрових реформ. Суттєвим викликом залишається також необхідність створення механізмів оцінювання ефективності впроваджених рішень, що дозволить уникнути нераціонального використання ресурсів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація публічного управління в Україні є невідворотним і водночас багатограним процесом, який вимагає синхронного розвитку науки, законодавства та практичних методологій. Вона має потенціал зробити систему управління більш прозорою, ефективною та людиноцентричною. Разом із тим, для досягнення цього потрібні узгоджені зусилля держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів, а також подолання наявних бар'єрів – від нормативно-правових прогалин до кадрових і технічних обмежень. Лише за таких умов цифровізація зможе стати не просто технологічним оновленням, а справжнім інструментом демократизації, розвитку та стійкості української держави в умовах глобальних і національних викликів.

РОЗДІЛ 2

ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Правові засади та організаційна структура департаменту

Правові підстави діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації ґрунтуються на нормах Конституції України, Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [66], а також положеннях інших нормативно-правових актів, які регламентують функціонування органів виконавчої влади на регіональному рівні [65; 66]. Основним документом, що визначає завдання, права, обов'язки та організаційну структуру департаменту, є Положення про Департамент економічного розвитку і торгівлі ЗОДА, затверджене розпорядженням голови обласної державної адміністрації № 740 від 14 липня 2025 року [47].

Згідно із зазначеним Положенням, департамент є структурним підрозділом Запорізької обласної державної адміністрації та підзвітний її голові. Він реалізує державну економічну політику на території області, координує діяльність у сфері розвитку підприємництва, інвестицій, зовнішньоекономічних зв'язків, внутрішньої та зовнішньої торгівлі. Окремим напрямом є забезпечення впровадження принципів цифрової трансформації в управлінські процеси, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

У системі апарату ОДА департамент займає провідне місце серед інших профільних структур, таких як департаменти агропромислового розвитку, фінансів, соціального захисту населення, освіти і науки, охорони здоров'я тощо. Він виступає основним органом координації економічної політики на обласному рівні, а також виконує функції аналітичного, інформаційного та контрольного характеру.

Департамент є юридичною особою публічного права, має самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби, печатку і штампи із власним найменуванням. Код ЄДРПОУ установи — 02741456, дата державної реєстрації — 6 жовтня 2000 року. Місцезнаходження: 69107, м. Запоріжжя, проспект Соборний, 164.

Станом на 2025 рік обов'язки директора департаменту виконує Грабчилєва Людмила Леонідівна [47; 109]. Керівник несе відповідальність за організацію діяльності структурного підрозділу, визначає пріоритетні напрями його роботи, здійснює представництво департаменту у взаєминах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами та організаціями [47; 66; 109].

Організаційна структура департаменту передбачає поділ на профільні відділи та сектори, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності: розвиток підприємництва та регуляторної політики, інвестиційної діяльності, зовнішньоекономічних зв'язків, внутрішньої торгівлі, а також відділи загальної організації та документального забезпечення. Така структуризація дозволяє ефективно реалізовувати комплекс завдань у сфері економічного розвитку регіону та забезпечувати координацію із центральними органами виконавчої влади.

Отже, правові засади та організаційна структура Департаменту економічного розвитку і торгівлі ЗОДА забезпечують його функціонування як ключового елемента регіональної системи державного управління, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері економіки та торговельних відносин, а також створюють передумови для впровадження цифрових інструментів у діяльність обласної влади.

Організаційна структура департаменту побудована відповідно до принципу функціональної спеціалізації, що дозволяє кожному відділу зосереджуватись на конкретних напрямках економічної політики. До складу департаменту входять такі структурні підрозділи:

- відділ розвитку підприємництва та регуляторної політики.

Основними завданнями є забезпечення сприятливих умов для ведення бізнесу, реалізація державної політики у сфері дерегуляції, моніторинг стану малого та середнього підприємництва. В умовах воєнного стану цей відділ координує підтримку бізнесу, який зазнав збитків від бойових дій, а також сприяє перенесенню підприємств із зон активних бойових дій до більш безпечних територій області;

- відділ інвестиційної діяльності та міжнародного співробітництва.

Виконує функції залучення інвестицій у регіон, формує позитивний інвестиційний імідж Запорізької області, сприяє розвитку міжнародних економічних зв'язків. Окремим завданням відділу є підготовка інвестиційних проєктів та презентацій для потенційних партнерів, а також використання цифрових платформ для просування регіону на міжнародному рівні;

- відділ зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі.

Забезпечує реалізацію державної політики у сфері зовнішньої торгівлі, організовує участь області у національних і міжнародних виставках та ярмарках, координує питання експорту та імпорту. В умовах воєнного стану відділ приділяє особливу увагу моніторингу стану експортно орієнтованих підприємств та пошуку нових логістичних рішень для виходу продукції на зовнішні ринки;

- відділ аналітики, стратегічного планування та економічного прогнозування.

Займається аналізом соціально-економічної ситуації в області, розробкою стратегій розвитку та середньострокових прогнозів. Його діяльність ґрунтується на обробці великої кількості статистичних даних, що в сучасних умовах реалізується за допомогою цифрових інформаційних систем і технологій Business Intelligence;

- відділ організаційного та документального забезпечення.

Забезпечує внутрішню координацію роботи департаменту, ведення діловодства, контроль за виконанням завдань структурними підрозділами. У

воєнний період відділ відповідає за організацію дистанційної роботи та застосування електронного документообігу.

Кожен із зазначених відділів очолює начальник, який підпорядковується безпосередньо директору департаменту. Така багаторівнева структура дає змогу ефективно розподіляти функції та уникати дублювання повноважень.

Практичний аналіз діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації засвідчив, що кожен структурний підрозділ виконує не лише формально визначені функції, а й адаптує свою роботу до умов цифровізації та воєнного стану. Так, відділ розвитку підприємництва та регуляторної політики здійснює опрацювання електронних звернень суб'єктів господарювання, консультування бізнесу щодо участі у державних та міжнародних програмах підтримки, а також координує взаємодію з територіальними громадами через цифрові канали комунікації.

Відділ інвестиційної діяльності та міжнародного співробітництва активно залучений до підготовки аналітичних матеріалів щодо інвестиційного потенціалу регіону, формування інформаційних пакетів для потенційних інвесторів, а також супроводу проєктів, що реалізуються із залученням грантового фінансування. В умовах воєнного стану особлива увага приділяється цифровим форматам взаємодії, що дозволяє мінімізувати часові та організаційні витрати.

Керівник департаменту має право видавати накази, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками, а також координує взаємодію з іншими структурними підрозділами обласної державної адміністрації. У своїй діяльності департамент також співпрацює з міністерствами, комітетами Верховної Ради України, Державною службою статистики, Торгово-промисловою палатою та іншими інституціями.

Важливо зазначити, що організаційна структура департаменту є динамічною та може змінюватися залежно від актуальних викликів. Зокрема, після початку повномасштабної агресії РФ проти України в структурі департаменту було посилено напрями, пов'язані з моніторингом стану

економіки регіону в кризових умовах, координацією гуманітарних потоків та забезпеченням безперебійного функціонування критичної інфраструктури.

Таким чином, департамент виступає ключовим інституційним центром формування та реалізації економічної політики області, а його організаційна структура забезпечує ефективну реалізацію як довгострокових стратегій, так і антикризових заходів, необхідних у період воєнного стану.

Правові засади функціонування Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації ґрунтуються на сукупності нормативно-правових актів різного рівня, що визначають компетенцію органів виконавчої влади, порядок їх діяльності та взаємодії з іншими інституціями:

- конституційний рівень.

Конституція України (статті 118–119) закріплює основи організації та діяльності місцевих державних адміністрацій. Зокрема, визначається, що голови ОДА призначаються Президентом України за поданням Кабінету Міністрів, а також, що адміністрації є органами виконавчої влади на місцях, відповідальними за реалізацію державної політики;

- законодавчий рівень.

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV є базовим документом, що регламентує правовий статус, повноваження та організацію роботи обласних державних адміністрацій. Відповідно до цього закону департаменти виступають як структурні підрозділи ОДА, наділені функціями реалізації державної політики у визначених сферах;

Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11 вересня 2003 р. № 1160-IV, який визначає засади регуляторної діяльності. Відповідно до цього закону департамент забезпечує реалізацію регуляторної політики на обласному рівні;

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII, що регулює відносини у сфері ЗЕД. На його основі департамент реалізує регіональну зовнішньоекономічну політику та забезпечує взаємодію з підприємствами-експортерами;

Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» (2005 р.) визначає правові механізми стимулювання соціально-економічного розвитку територій, у реалізації якого департамент виступає одним із ключових виконавців;

- підзаконні акти Кабінету Міністрів України.

Постанова КМУ від 12 березня 2005 р. № 179 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації», яка визначає загальні підходи до формування організаційної структури департаментів, їхні завдання, функції та повноваження;

Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» (2020 р.), у якій передбачено важливу роль обласних державних адміністрацій, зокрема їхніх економічних підрозділів, у реалізації стратегічних завдань державної регіональної політики.;

- акти Президента України.

Укази Президента, що затверджують Стратегії національної безпеки, економічної безпеки та цифрової трансформації. Вони формують загальні пріоритети державної політики, які безпосередньо імплементуються на регіональному рівні через діяльність департаменту;

Зокрема, Указ Президента України від 5 березня 2021 р. № 231/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»» визначає базові пріоритети економічної політики, що втілюються на рівні областей;

- нормативні документи обласної державної адміністрації.

Розпорядження голови Запорізької обласної державної адміністрації, серед яких ключовим є Розпорядження № 740 від 14 липня 2025 року «Про затвердження Положення про Департамент економічного розвитку і торгівлі». Саме цей документ деталізує завдання, права, функції та організаційну структуру департаменту.

Інші розпорядження та накази голови ОДА, які можуть змінювати або уточнювати завдання структурного підрозділу залежно від актуальної соціально-економічної ситуації.

Таким чином, правова база діяльності департаменту є багаторівневою та охоплює як загальнонаціональне законодавство, так і регіональні нормативно-правові акти. Це забезпечує гнучкість у реагуванні на виклики, пов'язані з розвитком економіки, торгівлі та зовнішньоекономічної діяльності, а також дозволяє адаптувати управлінські процеси до умов воєнного стану та цифрової трансформації.

Для систематизації нормативно-правових актів, що визначають правові засади діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації, наведемо узагальнену характеристику рівнів правового регулювання у табл 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика рівнів правового регулювання

Рівень правового регулювання	Нормативний документ	Функціональне значення для департаменту
Конституційний	Конституція України (ст. 118–119)	Визначає статус місцевих державних адміністрацій як органів виконавчої влади; закріплює повноваження голів ОДА, підзвітність та підконтрольність.
Законодавчий	Закон України «Про місцеві державні адміністрації» (1999 р.)	Основний закон, що регулює правовий статус та функції ОДА, а також їхніх структурних підрозділів.
	Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (2003 р.)	Визначає повноваження департаменту у сфері регуляторної політики та підтримки підприємництва.
	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991 р.)	Регулює діяльність департаменту у сфері ЗЕД, визначає його роль у підтримці експорту та міжнародної співпраці.
	Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» (2005 р.)	Закріплює механізми регіонального розвитку, що реалізуються через департамент.
Постанови КМУ	Постанова КМУ № 179 від 12.03.2005 р. «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації»	Встановлює типову структуру та порядок діяльності департаментів.
	Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки»	Визначає стратегічні цілі розвитку регіонів; департамент є відповідальним виконавцем на обласному рівні.

Продовження табл 2.1

Акти Президента України	Указ Президента України № 231/2021 «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»	Встановлює стратегічні пріоритети економічної політики, що реалізуються на рівні області через департамент.
Регіональні акти	Розпорядження голови ЗОДА № 740 від 14.07.2025 «Про затвердження Положення про Департамент економічного розвитку і торгівлі»	Основний документ, що регламентує завдання, повноваження та організаційну структуру департаменту.
	Інші розпорядження та накази голови ОДА	Регламентують окремі напрями діяльності департаменту залежно від соціально-економічної ситуації та викликів воєнного стану.

*Примітка. Складено автором

Важливою характеристикою діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації є його здатність адаптуватися до нових соціально-економічних викликів. Створений у 2000 році як структурний підрозділ, що мав забезпечувати реалізацію державної економічної політики на рівні області, департамент протягом свого існування неодноразово змінював напрями та форми діяльності відповідно до потреб часу.

У період економічної кризи 2008–2009 років департамент зосередив свою роботу на підтримці промислових підприємств, сприянні збереженню робочих місць та координації програм державної допомоги.

У роки реформ децентралізації (2014–2019 рр.) діяльність органу була переорієнтована на підтримку новоутворених територіальних громад, розробку регіональних програм розвитку та координацію проектів, що фінансувалися за рахунок Державного фонду регіонального розвитку.

Під час пандемії COVID-19 (2020–2021 рр.) департамент налагодив електронні механізми взаємодії з бізнесом, забезпечив дистанційне консультування підприємців, а також сприяв впровадженню антикризових програм підтримки економіки.

З початком повномасштабної агресії РФ проти України у 2022 році департамент швидко адаптував організаційну структуру до потреб воєнного часу:

- створив механізми моніторингу економічної діяльності підприємств в умовах бойових дій;
- організував переміщення частини бізнесу з прифронтових територій області до більш безпечних районів;
- налагодив співпрацю з міжнародними організаціями та фондами, що надавали гуманітарну й фінансову допомогу;
- активно інтегрував цифрові сервіси («Дія», електронний документообіг, онлайн-звітування) у свою діяльність.

Завдяки такій адаптивності департамент зміг зберегти ефективність управлінських процесів навіть у кризових умовах. Сьогодні він виступає не лише як координатор економічної політики області, а й як антикризовий центр, що забезпечує оперативне прийняття рішень та впровадження цифрових інструментів у сферу державного управління.

Ефективність роботи Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації значною мірою залежить від кадрового потенціалу та принципів організації управлінської діяльності.

Штат департаменту складається з висококваліфікованих фахівців у сферах економіки, державного управління, права, міжнародних відносин та інформаційних технологій. Більшість працівників мають вищу освіту економічного або юридичного профілю, досвід роботи в органах влади чи бізнес-структурах. В умовах цифрової трансформації підвищується потреба у спеціалістах, які володіють навичками роботи з інформаційно-аналітичними системами, електронними сервісами та платформами е-урядування.

Для забезпечення професійного розвитку співробітників проводяться навчання, семінари, тренінги, у тому числі за участі міжнародних організацій. Важливим напрямом кадрової політики є підвищення цифрової грамотності державних службовців, адже саме від їхньої здатності застосовувати інноваційні рішення залежить ефективність управлінських процесів.

Організація роботи департаменту ґрунтується на таких ключових принципах:

- законність — усі рішення приймаються в межах повноважень, визначених Конституцією, законами України та розпорядженнями голови ОДА;
- відкритість та прозорість — регулярне оприлюднення звітів про діяльність, забезпечення доступу громадян і бізнесу до публічної інформації;
- підзвітність — департамент звітує перед головою ОДА, а також інформує громадськість про результати своєї роботи;
- колегіальність та координація — важливі управлінські рішення ухвалюються з урахуванням позицій різних відділів, що дозволяє досягти узгодженості дій;
- орієнтація на результат — діяльність спрямована на досягнення конкретних соціально-економічних показників, підвищення інвестиційної привабливості області, покращення бізнес-клімату;
- інноваційність — постійне впровадження новітніх цифрових інструментів, електронних сервісів та сучасних методів аналітики;
- адаптивність і гнучкість — можливість швидкого реагування на нові виклики, зокрема воєнні загрози та економічні кризи.

Таким чином, кадровий потенціал у поєднанні з принципами діяльності забезпечує стабільність та ефективність роботи департаменту. Це створює умови для якісної реалізації державної економічної політики в регіоні та сприяє подальшій цифровій трансформації управлінських процесів.

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році у зв'язку з повномасштабною агресією РФ, докорінно змінив характер роботи органів державної влади на місцевому рівні. Департамент економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації в цих умовах зіткнувся з необхідністю трансформації власних функцій, процедур та управлінських механізмів.

а) Трансформація правових основ діяльності:

1) департамент діє в рамках Закону України «Про правовий режим воєнного стану», що визначає особливості організації роботи органів влади в умовах збройної агресії;

2) значна частина його роботи регламентується також рішеннями Ради національної безпеки і оборони України, введеними в дію указами Президента. Вони встановлюють завдання для регіонів щодо економічної стійкості, мобілізації ресурсів та захисту критичної інфраструктури;

3) у практичній площині правові засади діяльності департаменту підкріплюються наказами та розпорядженнями обласної військової адміністрації, які деталізують завдання у сфері торгівлі, інвестицій, підприємництва та зовнішньоекономічних відносин.

б) Організаційні зміни та адаптація структури:

- у воєнних умовах департамент був вимушений посилити функції антикризового планування, моніторингу та координації, що відобразилося на внутрішній структурі;

- частина відділів (наприклад, інвестиційний та зовнішньоекономічний) тимчасово зосередили свою діяльність не стільки на розвитку, скільки на збереженні існуючого економічного потенціалу та підтримці стратегічно важливих підприємств;

- було створено робочі групи з питань релокації підприємств, координації гуманітарної допомоги, відновлення економічної інфраструктури, які працюють у тісній взаємодії з військовим командуванням та місцевими громадами.

в) Нові функціональні напрями роботи:

1) забезпечення економічної стійкості регіону:

- контроль за функціонуванням підприємств паливно-енергетичного комплексу, металургії, машинобудування та агропромисловості;

- організація роботи у сфері логістики, пошук альтернативних транспортних маршрутів через блокування морських портів;

- релокація бізнесу та збереження робочих місць;

- координація переміщення підприємств із зони активних бойових дій до більш безпечних районів області чи інших регіонів України;

- надання консультацій та організаційної допомоги підприємцям у відновленні діяльності.

2) Підтримка малого та середнього бізнесу:

- розробка програм мікрофінансування та кредитних гарантій спільно з міжнародними донорами;
- використання цифрових платформ для онлайн-консультацій та спрощеного доступу до державних послуг;

3) Гуманітарна та соціальна координація:

- участь у розподілі гуманітарних вантажів, залучених міжнародними організаціями;
- сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцевий економічний простір (створення робочих місць, перекваліфікація).

4) Захист та відновлення критичної інфраструктури:

- моніторинг стану об'єктів енергетики, транспорту, комунального господарства;
- підготовка планів швидкого відновлення пошкоджених об'єктів за участю міжнародних партнерів.

г) Цифровізація управлінських процесів у воєнний період:

- масове застосування електронного документообігу, що забезпечує безперервність роботи навіть за умов віддаленої діяльності;
- використання державних цифрових платформ («Дія», «Прозорро», «Прозорро.Продажі»), що дозволяє здійснювати закупівлі, тендери та надавати адміністративні послуги онлайн;
- активне впровадження захищених каналів комунікації, щоб мінімізувати ризики кібератак і витоку інформації;
- використання цифрових інструментів для моніторингу економічних показників, включаючи системи аналітики великих даних (Big Data) та онлайн-звітності підприємств.

г) Особливості діяльності департаменту як антикризового центру:

- у воєнних умовах департамент фактично перетворився на оперативний штаб економічного розвитку області, що працює у режимі постійної координації з військовими адміністраціями, громадами та бізнесом;

- основним завданням стало швидке прийняття рішень та постійне оновлення планів відповідно до динамічної ситуації;
- зросло значення інформаційної безпеки: департамент активно співпрацює з підрозділами кіберзахисту щодо забезпечення стабільної роботи електронних систем управління;
- Орган активно залучає міжнародні грантові та фінансові ресурси для підтримки економіки регіону, що відображає його гнучкість і здатність до партнерської взаємодії в умовах глобальної кризи.

Для комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації та зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність, проведено SWOT-аналіз. Його результати наведено у табл 2.2

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької ОДА

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<p>А. Залучення міжнародної технічної допомоги, грантів та програм ЄС.</p> <p>Б. Цифрова трансформація публічного управління як інструмент підвищення ефективності.</p> <p>В. Посилення ролі регіональних адміністрацій у воєнний і післявоєнний період.</p> <p>Г. Релокація підприємств та підтримка економічного відновлення регіону.</p> <p>Д. Інтеграція з державними та міжвідомчими інформаційними реєстрами.</p> <p>Е. Розвиток партнерств із громадами та місцевим бізнесом.</p> <p>Ж. Впровадження проектного підходу та SMART-управління в органах влади.</p> <p>З. Зростання попиту на прозорі та цифрові управлінські рішення.</p>	<p>А. Продовження бойових дій та руйнування інфраструктури.</p> <p>Б. Зниження інвестиційної привабливості регіону через воєнні ризики.</p> <p>В. Кіберзагрози та ризики втрати даних.</p> <p>Г. Перебої з електропостачанням та зв'язком.</p> <p>Д. Скорочення державного фінансування в умовах бюджетних обмежень.</p> <p>Е. Кадрові втрати через міграцію та мобілізацію.</p> <p>Ж. Нестабільність нормативно-правового середовища.</p> <p>З. Зниження довіри бізнесу та громадян до інституцій влади.</p>

Продовження табл 2.2

Сильні сторони (S)	SO - Стратегії	ST - Стратегії
<p>1. Чітке нормативно-правове забезпечення діяльності та визначені повноваження.</p> <p>2. Відпрацьована організаційна структура та досвід роботи в кризових умовах (COVID-19, воєнний стан).</p> <p>3. Кваліфікований кадровий склад і наявність управлінського досвіду.</p> <p>4. Налагоджена співпраця з громадами, бізнесом та центральними органами влади.</p> <p>5. Досвід використання цифрових інструментів (Prozorro, електронний документообіг, «Дія»).</p> <p>6. Доступ до державних і міжнародних програм підтримки та відновлення.</p> <p>7. Гнучкість управлінських процесів в умовах надзвичайних ситуацій.</p> <p>8. Інституційна спроможність до реалізації регіональних програм розвитку.</p>	<p>1, 6, 8 + А, В</p> <p>4, 5 + Б, Е, З</p> <p>3, 7 + Ж</p> <p>2, 5 + Д</p>	<p>2, 4, 7 + А, Б</p> <p>5 + В, Г</p> <p>3, 8 + Е</p> <p>1 + Ж</p>
Слабкі сторони (W)	WO - Стратегії	WT - Стратегії
<p>1. Висока залежність від державного бюджету та обмежені власні фінансові ресурси.</p> <p>2. Бюрократизовані процедури ухвалення управлінських рішень.</p> <p>3. Недостатній рівень цифрових компетенцій окремих працівників.</p> <p>4. Кадрова плінність і дефіцит молодих фахівців з IT-навичками.</p> <p>5. Фрагментарність інформаційних систем і баз даних.</p> <p>6. Обмежені можливості для залучення прямих інвестицій на регіональному рівні.</p> <p>7. Недостатній рівень внутрішньої аналітики та використання даних.</p> <p>8. Перевантаженість персоналу в умовах воєнного стану.</p>	<p>3, 4 + А, Б, Ж</p> <p>5, 7 + Д</p> <p>6 + Г, Е</p> <p>8 + Б, З</p>	<p>1, 6 + Д</p> <p>2, 8 + А, Г</p> <p>3, 5 + В</p> <p>4 + Е, З</p>

*Примітка. Складено автором

SO - Стратегії

- 1, 6, 8 + А, В: Використання чіткого нормативного статусу та інституційної спроможності департаменту для системного залучення

міжнародної допомоги у воєнний і післявоєнний період.: Використання чіткого нормативного статусу та інституційної спроможності департаменту для системного залучення міжнародної допомоги у воєнний і післявоєнний період.

- 4, 5 + Б, Е, З: Розвиток цифрових сервісів для бізнесу і громад на основі міжсекторальної співпраці та підвищення прозорості управлінських рішень.: Розвиток цифрових сервісів для бізнесу і громад на основі міжсекторальної співпраці та підвищення прозорості управлінських рішень.

- 3, 7 + Ж: Запровадження проектного та результатоорієнтованого управління з опорою на управлінський досвід і гнучкість процесів.: Запровадження проектного та результатоорієнтованого управління з опорою на управлінський досвід і гнучкість процесів.

- 2, 5 + Д: Інтеграція внутрішніх інформаційних систем департаменту з державними реєстрами для підвищення ефективності управління.: Інтеграція внутрішніх інформаційних систем департаменту з державними реєстрами для підвищення ефективності управління.

ST - Стратегії

- 2, 4, 7 + А, Б: Забезпечення стійкості регіонального управління економікою в умовах воєнних ризиків через координацію з громадами та бізнесом.: Забезпечення стійкості регіонального управління економікою в умовах воєнних ризиків через координацію з громадами та бізнесом.

- 5 + В, Г: Посилення кіберзахисту, резервного копіювання та безперервності роботи цифрових сервісів департаменту.: Посилення кіберзахисту, резервного копіювання та безперервності роботи цифрових сервісів департаменту.

- 3, 8 + Е: Утримання ключових кадрів шляхом розвитку внутрішніх програм мотивації та інституційної стабільності.: Утримання ключових кадрів шляхом розвитку внутрішніх програм мотивації та інституційної стабільності.

- 1 + Ж: Мінімізація негативного впливу нормативної нестабільності завдяки чіткому правовому супроводу діяльності.: Мінімізація негативного

впливу нормативної нестабільності завдяки чіткому правовому супроводу діяльності.

WO - Стратегії

- 3, 4 + А, Б, Ж: Підвищення цифрових і проєктних компетенцій персоналу через міжнародні освітні та грантові програми.: Підвищення цифрових і проєктних компетенцій персоналу через міжнародні освітні та грантові програми.

- 5, 7 + Д: Подолання фрагментарності даних шляхом створення єдиного аналітичного середовища та інтеграції реєстрів.: Подолання фрагментарності даних шляхом створення єдиного аналітичного середовища та інтеграції реєстрів.

- 6 + Г, Е: Посилення інвестиційної привабливості регіону через підтримку релокованого бізнесу та розвиток партнерств.: Посилення інвестиційної привабливості регіону через підтримку релокованого бізнесу та розвиток партнерств.

- 8 + Б, З: Зниження навантаження на персонал через автоматизацію процесів і розширення цифрових інструментів.: Зниження навантаження на персонал через автоматизацію процесів і розширення цифрових інструментів.

WT - Стратегії

- 1, 6 + Д: Оптимізація фінансових ресурсів та підвищення адресності державної підтримки в умовах бюджетних обмежень.: Оптимізація фінансових ресурсів та підвищення адресності державної підтримки в умовах бюджетних обмежень.

- 2, 8 + А, Г: Спрощення управлінських процедур і перехід до дистанційних форматів роботи в кризових умовах.: Спрощення управлінських процедур і перехід до дистанційних форматів роботи в кризових умовах.

- 3, 5 + В: Стандартизація цифрових процесів і підвищення базового рівня кібергігієни персоналу.: Стандартизація цифрових процесів і підвищення базового рівня кібергігієни персоналу.

- 4 + E, 3: Формування кадрового резерву та збереження довіри до органів влади через стабільність управлінських рішень.: Формування кадрового резерву та збереження довіри до органів влади через стабільність управлінських рішень.

Проведений SWOT-аналіз Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації засвідчив наявність достатньо високого рівня інституційної спроможності органу влади, що дозволяє йому виконувати свої функції навіть в умовах воєнного стану. До ключових сильних сторін належать чітке нормативно-правове забезпечення діяльності, наявність управлінського досвіду роботи в кризових умовах, налагоджена взаємодія з громадами, бізнесом і центральними органами влади, а також практичний досвід використання цифрових інструментів публічного управління .

Водночас аналіз слабких сторін вказує на системні проблеми, характерні для більшості регіональних органів виконавчої влади, зокрема високу залежність від державного бюджету, бюрократизованість управлінських процедур, недостатній рівень цифрових компетенцій окремих працівників, фрагментарність інформаційних систем та кадровий дефіцит у сфері ІТ і аналітики. Ці чинники обмежують швидкість ухвалення рішень та знижують адаптивність департаменту до динамічних змін зовнішнього середовища.

Оцінка можливостей свідчить, що в сучасних умовах департамент має значний потенціал для розвитку за рахунок залучення міжнародної технічної допомоги та грантових програм, впровадження проєктного і результатоорієнтованого управління, поглиблення цифрової трансформації та інтеграції з державними інформаційними реєстрами. Реалізація цих можливостей здатна не лише компенсувати наявні слабкі сторони, а й підвищити ефективність регіональної економічної політики.

Разом із тим ідентифіковані загрози — продовження бойових дій, зниження інвестиційної привабливості регіону, кіберризика, кадрові втрати та нестабільність нормативно-правового середовища — суттєво ускладнюють діяльність департаменту та потребують системних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та безперервності роботи.

Узагальнення SO-, ST-, WO- та WT-стратегій дозволяє зробити висновок, що найбільш перспективним напрямом розвитку є поєднання інституційних переваг департаменту з можливостями міжнародної підтримки та цифровізації, паралельно з мінімізацією ризиків через спрощення процедур, автоматизацію процесів, посилення кіберзахисту й розвиток кадрового потенціалу. Реалізація запропонованих стратегій сприятиме підвищенню ефективності діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі ЗОДА та зміцненню його ролі у відновленні й сталому розвитку регіону в післявоєнний період.

2.2 Основні напрями діяльності та цифровізація управлінських процесів

Департамент економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації реалізує широкий спектр завдань, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвитку економіки регіону. Його діяльність охоплює як класичні напрями державного управління, пов'язані з підтримкою підприємництва, залученням інвестицій, розвитком зовнішньоекономічних зв'язків та внутрішньої торгівлі, так і сучасні практики цифрової трансформації управлінських процесів, що дозволяють забезпечити оперативність, прозорість і результативність управлінських рішень. Традиційно департамент виступає координатором державної економічної політики на рівні області, формуючи стратегічні та середньострокові плани розвитку, здійснюючи аналіз соціально-економічної ситуації, прогнозування тенденцій та оцінку ефективності реалізованих програм. Значна увага приділяється підтримці малого та середнього бізнесу, який є основою економічної стабільності регіону. Орган забезпечує створення сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності, координує процеси дерегуляції, впроваджує програми сприяння підприємцям, у тому числі в частині доступу до кредитних ресурсів та участі у державних і міжнародних програмах.

Цифровізація управлінських процесів департаменту спирається на нормативно-правові документи державного рівня, що визначають стратегію розвитку цифрової економіки та електронного врядування. Серед ключових документів варто відзначити Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, яка започаткувала перехід органів влади до цифрових форматів роботи, а також Стратегію цифрової трансформації України до 2030 року [63, розділ 2; 78, п. 3.1–3.4]., де закріплено принципи електронного врядування, відкритих даних та електронної демократії. Впровадження цифрових інструментів у діяльність департаменту узгоджується і з Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»», де визначено цифрову трансформацію одним із базових пріоритетів зміцнення стійкості держави [68, п. 4.2 Стратегії]. Таким чином, процес цифровізації у регіональному органі не є ізольованою ініціативою, а логічно вписується у державну політику та відповідає стратегічним цілям країни.

У діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі ЗОДА цифровізація управлінських процесів реалізується через впровадження та активне використання низки державних і внутрішніх електронних систем. Найбільш поширеними є системи електронного документообігу, які забезпечують реєстрацію, погодження та зберігання управлінських документів в електронній формі, що значно підвищує оперативність прийняття рішень та знижує навантаження на працівників апарату.

Важливу роль відіграє використання електронних державних платформ, зокрема системи публічних закупівель Prozorro, що дозволяє забезпечити прозорість та відкритість використання бюджетних коштів, а також цифрових сервісів платформи «Дія», які спрощують взаємодію між органами влади та суб'єктами господарювання. Зазначені управлінські завдання реалізуються з активним використанням цифрових інструментів, перелік і напрями застосування яких узагальнено у табл 2.3

Використання цифрових інструментів у діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі ЗОДА

Цифровий інструмент	Напрямок застосування	Практичний результат
Система електронного документообігу	Внутрішня управлінська діяльність	Скорочення строків обробки документів
Prozorro	Публічні закупівлі	Підвищення прозорості та конкуренції
Платформа «Дія»	Взаємодія з бізнесом	Зменшення паперового документообігу
Електронна пошта та онлайн-сервіси	Комунікація з громадами	Оперативність обміну інформацією
Електронні реєстри та бази даних	Аналітика та моніторинг	Підвищення якості управлінських рішень

*Примітка. Складено автором

Порівняльний аналіз організації управлінських процесів до та після впровадження цифрових інструментів свідчить про суттєві позитивні зміни. Якщо раніше значна частина документації опрацьовувалася в паперовій формі, що призводило до затримок у погодженні та передачі інформації між структурними підрозділами, то впровадження електронного документообігу дозволило оптимізувати внутрішні процеси, підвищити контроль за виконанням завдань та забезпечити доступ до актуальної інформації в режимі реального часу.

Додатково слід зазначити, що цифровізація управлінських процесів у діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації охоплює не лише впровадження окремих електронних сервісів, а й комплексну трансформацію внутрішніх управлінських процедур. Зокрема, відбувається поступовий перехід від традиційних паперових механізмів управління до електронно орієнтованої моделі, заснованої на

використанні цифрових даних, автоматизованих систем обліку та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження та розвиток електронного документообігу, що забезпечує оперативність управлінських процесів, зменшення адміністративного навантаження на працівників департаменту та підвищення рівня виконавської дисципліни. Використання систем електронного документообігу дозволяє автоматизувати реєстрацію, погодження та контроль виконання управлінських рішень, що особливо важливо в умовах обмежених часових ресурсів і підвищеної інтенсивності управлінської діяльності.

Важливу роль у цифровізації діяльності департаменту відіграє використання державних інформаційних систем та реєстрів, зокрема у сфері економічного аналізу, регіонального розвитку, інвестиційної політики та підтримки підприємництва. Застосування електронних баз даних і цифрових платформ дає змогу здійснювати моніторинг соціально-економічних показників регіону в режимі реального часу, формувати аналітичні звіти та прогнози оцінки, а також оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Цифрові інструменти активно використовуються департаментом і в процесі взаємодії з іншими структурними підрозділами обласної державної адміністрації, органами місцевого самоврядування, центральними органами виконавчої влади та суб'єктами господарювання. Електронна взаємодія забезпечує узгодженість управлінських рішень, скорочення строків обміну інформацією та підвищення прозорості міжвідомчих процесів. Особливої актуальності набуває використання цифрових каналів комунікації під час підготовки регіональних програм соціально-економічного розвитку та реалізації інвестиційних проєктів.

Окремим напрямом цифровізації управлінських процесів є застосування інформаційно-аналітичних систем для підтримки прийняття управлінських рішень [12, с. 15–20; 51, с. 272–275]. Завдяки використанню цифрових інструментів аналізу даних керівництво департаменту має можливість

оцінювати ефективність реалізованих заходів, здійснювати порівняльний аналіз показників розвитку територій та визначати пріоритетні напрями економічної політики регіону. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та мінімізації ризиків їх реалізації [74, с. 20–25; 18, с. 71–75].

Важливо також відзначити, що цифровізація діяльності департаменту сприяє підвищенню відкритості та підзвітності органу влади. Оприлюднення інформації на офіційних вебресурсах, використання електронних платформ для інформування громадськості та взаємодії з бізнесом забезпечує доступ зацікавлених сторін до актуальної інформації щодо економічної політики регіону, програм підтримки підприємництва та результатів діяльності департаменту.

Подальший розвиток цифровізації управлінських процесів у діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації пов'язаний із формуванням цифрової управлінської культури та підвищенням рівня цифрових компетентностей працівників. Ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій потребує не лише наявності відповідного програмного забезпечення, але й здатності персоналу працювати з електронними системами, аналізувати цифрові дані та застосовувати їх у процесі прийняття управлінських рішень.

У цьому контексті цифровізація виступає чинником оптимізації організаційної діяльності департаменту, оскільки сприяє стандартизації управлінських процедур, формалізації бізнес-процесів та чіткому розподілу функціональних повноважень між структурними підрозділами. Автоматизація типових операцій дозволяє зменшити людський фактор у процесах обробки інформації, підвищити точність даних та скоротити час на виконання рутинних управлінських завдань.

Значну роль у цифровізації управлінських процесів відіграє впровадження електронних інструментів планування та контролю виконання програм і проєктів регіонального розвитку. Використання цифрових систем моніторингу дає змогу відстежувати стан реалізації економічних програм, рівень

використання бюджетних коштів, дотримання встановлених строків та досягнення запланованих показників результативності. Це підвищує прозорість управлінської діяльності та сприяє раціональному використанню ресурсів.

Цифрові технології також забезпечують більш ефективну взаємодію департаменту з суб'єктами господарювання, інвесторами та громадськими організаціями. Застосування електронних каналів комунікації, онлайн-консультацій, цифрових форм подання інформації та електронних звернень дозволяє спростити доступ бізнесу до інформації про регіональні програми підтримки, інвестиційні можливості та умови реалізації проєктів. У результаті формується більш сприятливе середовище для розвитку підприємницької діяльності в регіоні.

Важливим напрямом цифровізації управлінських процесів є використання відкритих даних у діяльності департаменту. Публікація та аналітична обробка відкритих наборів даних створює умови для підвищення прозорості управління, залучення громадськості до аналізу соціально-економічних процесів та формування зворотного зв'язку між органами влади й суспільством. Крім того, відкриті дані можуть слугувати інформаційною базою для прийняття управлінських рішень і розробки регіональних стратегій розвитку.

Окремої уваги потребує питання інформаційної безпеки та захисту даних у процесі цифровізації управлінських процесів. Зростання обсягів електронної інформації та активне використання цифрових платформ обумовлюють необхідність впровадження організаційних і технічних заходів кіберзахисту, регламентування доступу до інформаційних ресурсів та забезпечення безперервності функціонування управлінських систем. Дотримання вимог інформаційної безпеки є обов'язковою умовою ефективної цифрової трансформації діяльності департаменту.

Важливим напрямом діяльності департаменту є залучення інвестицій у регіон, формування його позитивного інвестиційного іміджу та розвиток міжнародного співробітництва. З цією метою здійснюється підготовка інвестиційних проєктів, їх просування на національних та міжнародних

форумах, презентаціях і виставках. В умовах воєнного стану акценти зміщуються від залучення нових інвесторів до збереження вже наявних і підтримки тих підприємств, які змушені змінювати формат діяльності. Проте навіть у кризових умовах цифровізація дозволяє використовувати онлайн-платформи для дистанційних переговорів, презентацій та обміну аналітичною інформацією, що зберігає комунікацію із зовнішніми партнерами та створює передумови для відновлення інвестиційної активності у майбутньому.

У сфері зовнішньоекономічних зв'язків департамент забезпечує координацію експортно-імпортних операцій, моніторинг стану підприємств, орієнтованих на міжнародні ринки, а також сприяє пошуку нових логістичних рішень для експортерів у зв'язку з блокуванням традиційних транспортних маршрутів. Цей напрям особливо залежить від використання цифрових технологій, оскільки сучасні інформаційні системи дозволяють оперативно аналізувати торговельні баланси, прогнозувати ризики та моделювати варіанти виходу продукції на нові ринки. Водночас цифровізація надає можливість швидкого доступу до міжнародних баз даних, статистики та електронних платформ підтримки експорту, що значно підвищує конкурентоспроможність регіональних підприємств.

Регіональний вимір цифровізації діяльності департаменту проявляється у тісній взаємодії з територіальними громадами, які є безпосередніми виконавцями значної частини державної політики на місцях. Використання електронних сервісів дозволяє громадам брати участь у формуванні та реалізації економічних програм, подавати пропозиції через онлайн-платформи, здійснювати публічні консультації з громадськістю та бізнесом. Це сприяє посиленню прозорості ухвалення рішень і водночас забезпечує врахування місцевих потреб у процесі стратегічного планування. Таким чином, цифровізація не обмежується внутрішніми процесами департаменту, а поширюється на весь регіональний рівень управління, створюючи умови для

інтеграції державних та місцевих цифрових сервісів в єдину систему публічного врядування.

Не менш важливим є стратегічне планування та аналітична діяльність департаменту, які в умовах цифрової трансформації набули якісно нового змісту. Традиційні методи збору й аналізу статистичної інформації поступово замінюються сучасними інформаційними системами, що працюють на основі великих даних (Big Data) та технологій Business Intelligence. Завдяки цьому департамент отримує можливість проводити більш точні соціально-економічні прогнози, своєчасно виявляти ризики, формувати альтернативні сценарії розвитку та здійснювати моніторинг ефективності реалізації державних програм. Таким чином, цифровізація стає інструментом не лише оптимізації управлінських процесів, а й підвищення їхньої наукової обґрунтованості та стратегічної спрямованості.

Особливої уваги заслуговує впровадження електронного документообігу, який у поєднанні з державними цифровими платформами, такими як «Дія», «Прозорро» та «Прозорро.Продажі», забезпечує безперервність управлінських процесів навіть у кризових умовах. Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактору, пришвидшити обіг документів, спростити процедури закупівель та зробити їх максимально прозорими для громадськості. Використання цифрових інструментів у сфері надання адміністративних послуг забезпечує зручність для бізнесу та громадян, які отримують можливість звертатися до органів влади дистанційно, без зайвої бюрократії та часових витрат.

Водночас процес цифрової трансформації виявляє низку проблем і викликів, які ускладнюють його реалізацію[2; 3; 74]. Однією з ключових проблем є нерівномірний рівень цифрової грамотності державних службовців: попри проведення тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, не всі працівники однаково володіють сучасними ІТ-інструментами. Це гальмує швидкість переходу до нових форматів роботи та потребує додаткових ресурсів для навчання персоналу. Іншим викликом є обмежене фінансування: сучасні інформаційні системи та програмні продукти потребують значних інвестицій,

які в умовах воєнного стану далеко не завжди можливі. Окремо варто відзначити високі ризики кіберзагроз[39, с. 74–78; 76, с. 11–16]. — атаки на державні інформаційні системи з боку ворожих структур є реальністю, що вимагає посилення кіберзахисту та використання захищених каналів комунікації. Крім того, проблемою залишається недостатня інтегрованість окремих електронних платформ між собою: дублювання функцій або відсутність синхронізації іноді знижує ефективність цифрових сервісів.

Управлінська діяльність департаменту в умовах цифровізації стає більш відкритою та підзвітною. Регулярне оприлюднення статистичних даних, звітів про реалізацію програм та результативність окремих заходів через офіційні сайти й електронні ресурси сприяє формуванню довіри з боку бізнесу та громадськості. Крім того, цифрові канали комунікації дозволяють налагоджувати прямий зворотний зв'язок з підприємцями, громадами та інституціями громадянського суспільства, що підсилює демократичний характер державного управління та відповідає принципам належного врядування.

Порівняння цифровізації управлінських процесів у Запорізькій області з іншими регіонами України дозволяє об'єктивно оцінити рівень розвитку та визначити пріоритети подальших реформ. Так, у 2023–2024 роках лідерами з впровадження електронних сервісів стали Київська, Львівська та Дніпропетровська області, де було запущено регіональні цифрові платформи для бізнесу та громадян з інтеграцією до мобільного застосунку «Дія». Запорізька область за цими показниками дещо поступається, що пояснюється близькістю до зони бойових дій і відтоком фінансових та кадрових ресурсів. Водночас саме в умовах війни регіон отримав унікальний досвід адаптації цифрових сервісів до кризових обставин: налагодження дистанційної роботи структурних підрозділів, інтеграція онлайн-моніторингу економічної активності підприємств та використання цифрових інструментів для релокації бізнесу. Це свідчить про те, що, попри об'єктивні обмеження, Запорізька область залишається серед активних учасників цифрової трансформації державного управління і має

потенціал для вирівнювання темпів розвитку з іншими регіонами після завершення воєнних дій.

Міжнародний досвід цифровізації державного управління є важливим орієнтиром для діяльності департаменту. Зокрема, приклад Естонії, яка першою у світі реалізувала концепцію «електронної держави» з повним переходом на електронний документообіг і цифрову ідентифікацію громадян, демонструє ефективність інтегрованих платформ е-урядування. Польща також активно впроваджує електронні послуги для бізнесу та населення, поєднуючи їх з регіональними інноваційними програмами розвитку. Для Запорізької області ці приклади є показовими, адже свідчать про можливість використання цифрових технологій як інструмента подолання бюрократії, зниження корупційних ризиків та стимулювання економічної активності. Орієнтація на європейські стандарти цифрового врядування сприяє інтеграції українських регіонів до єдиного цифрового простору ЄС та відкриває додаткові перспективи міжнародного партнерства.

Перспективи післявоєнного відновлення економіки Запорізької області безпосередньо пов'язані з подальшим розвитком цифровізації управлінських процесів. Очікується, що саме цифрові технології стануть ключовим інструментом швидкого відновлення інфраструктури, координації міжнародної допомоги та залучення інвестицій. Зокрема, онлайн-платформи дадуть можливість громадам подавати проекти відбудови у рамках Державного фонду регіонального розвитку та міжнародних програм допомоги, а також відслідковувати їх фінансування у режимі реального часу. Для підприємців створення електронних «вітрин інвестиційних проектів» стане шансом презентувати свої ідеї міжнародним донорам без необхідності особистої присутності. У сфері будівництва та інфраструктури передбачено впровадження цифрових карт відновлення, які інтегруватимуть дані про стан доріг, енергетичних об'єктів, закладів соціальної сфери та дозволятимуть автоматично формувати пріоритети відбудови. Важливою складовою стане й застосування технологій відкритих даних для прозорого моніторингу використання коштів,

що сприятиме довірі з боку суспільства та міжнародних партнерів. Для громадян розширення цифрових сервісів означатиме можливість отримати доступ до адміністративних послуг, програм перекваліфікації та працевлаштування у дистанційному форматі. Таким чином, цифровізація виступає не лише як сучасний інструмент управління, а й як основа комплексної стратегії післявоєнного відновлення, що поєднує ефективність, відкритість і швидкість реагування на потреби економіки та суспільства.

Фінансовий аспект цифровізації діяльності департаменту полягає у забезпеченні належного фінансування процесів модернізації управлінських систем. Найбільші витрати припадають на закупівлю сучасного програмного забезпечення для електронного документообігу (М.Е.Дос, «АСКОД», «Вчасно»), розробку та підтримку регіональних електронних порталів, а також на впровадження захищених каналів комунікації й систем кіберзахисту. Значні кошти спрямовуються на навчання державних службовців роботі з новими цифровими інструментами, адже ефективність трансформації безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу. Фінансування здійснюється з державного бюджету в рамках програм цифрової трансформації, проте вагому частку ресурсів становлять гранти Європейського Союзу, міжнародних фінансових організацій та донорів, таких як USAID чи ПРООН, які підтримують впровадження цифрових сервісів у публічному секторі. У 2023–2024 роках саме завдяки міжнародній допомозі в багатьох регіонах України, включно із Запорізькою областю, було забезпечено перехід на повноцінний електронний документообіг та доступ до системи «Прозорро» для місцевих замовників. Таким чином, поєднання державного та донорського фінансування дозволяє департаменту не лише підтримувати функціонування наявних електронних сервісів, а й планувати подальший розвиток цифрової інфраструктури в умовах обмежених ресурсів воєнного часу.

Таким чином, основні напрями діяльності департаменту інтегровані з процесами цифрової трансформації, яка стала ключовим чинником його адаптивності та ефективності. Традиційні функції підтримки бізнесу, залучення

інвестицій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і стратегічного планування не лише зберігаються, а й посилюються завдяки цифровим інструментам, що підвищують швидкість управлінських процесів, забезпечують прозорість і створюють умови для розвитку інноваційної економіки регіону. Цифровізація не просто змінює форму діяльності департаменту, а й відкриває нові можливості для його функціонування у воєнний та післявоєнний період, формуючи сучасну модель державного управління, зорієнтовану на ефективність, партнерство та стійкість до кризових викликів.

2.3 Діяльність департаменту в умовах воєнного стану та використання цифрових інструментів

Запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році докорінно змінило характер роботи органів державної влади, у тому числі й Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації. У цих умовах департамент був змушений поєднувати класичні функції економічного розвитку з антикризовими завданнями, що вимагало максимальної мобілізації кадрових і матеріальних ресурсів та використання цифрових технологій як основного інструменту забезпечення безперервності управлінських процесів.

В умовах воєнного стану діяльність Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації була переорієнтована на виконання антикризових управлінських функцій. Зокрема, пріоритетними стали завдання забезпечення безперервності роботи стратегічно важливих підприємств, координації релокації бізнесу, моніторингу стану регіональної економіки та оперативного реагування на зміни безпекової ситуації. На практиці це зумовило необхідність швидкого прийняття управлінських рішень та постійного коригування планів діяльності департаменту.

У практичній діяльності це означало перехід департаменту до антикризового формату управління, за якого ключовими завданнями стали

оперативний моніторинг стану підприємств, координація дій з іншими органами влади та швидке ухвалення управлінських рішень. Значна частина цих процесів здійснювалася з використанням цифрових інструментів, що дозволяло забезпечити безперервність управління в умовах воєнних обмежень.

Правове підґрунтя діяльності департаменту у воєнний час визначається низкою нормативно-правових актів. Основою є Закон України «Про правовий режим воєнного стану»[58], який окреслює повноваження органів виконавчої влади та військових адміністрацій. На рівні держави завдання регіонів формуються через укази Президента України та рішення Ради національної безпеки і оборони, що визначають напрями економічної політики, мобілізацію ресурсів і пріоритети у сфері безпеки [25; 58]. Безпосередньо для Запорізької області ключову роль відіграють розпорядження обласної військової адміністрації, які регламентують порядок функціонування економічних структур, координацію гуманітарних і логістичних процесів, а також взаємодію з бізнесом у кризових умовах. Така правова база забезпечує легітимність дій департаменту, дозволяє узгоджувати їх з іншими органами влади й створює основу для прозорого використання фінансових та матеріальних ресурсів у регіоні [58; 66; 109].

Найважливішим напрямом роботи стало забезпечення економічної стійкості регіону. Департамент координував діяльність підприємств паливно-енергетичного комплексу, металургії, машинобудування та агропромисловості, які є стратегічними для національної економіки. В умовах постійних руйнувань об'єктів інфраструктури значну увагу приділяли організації альтернативних логістичних маршрутів для експорту продукції, а також пошуку нових партнерів за кордоном через онлайн-перемовини та електронні презентації. Важливою складовою стала релокація бізнесу із зони активних бойових дій у більш безпечні райони області чи інші регіони України. Департамент надавав консультаційну та організаційну допомогу підприємцям, використовуючи для цього цифрові платформи «Дія.Бізнес», онлайн-форуми та

вебінари, що забезпечувало швидкий доступ бізнесу до необхідної інформації навіть в умовах обмежених ресурсів.

Реалізація цього напрямку на практиці здійснюється шляхом постійного збору та аналізу економічної інформації з використанням електронних реєстрів, статистичних баз даних та внутрішніх інформаційних систем. Отримані дані використовуються для підготовки управлінських рішень, спрямованих на підтримку ключових галузей економіки області.

Значне місце у діяльності департаменту займає підтримка малого та середнього бізнесу, який особливо постраждав від бойових дій. Для цієї категорії підприємців запроваджувалися програми мікрофінансування, пільгові кредити та грантові ініціативи, значна частина яких координувалася за допомогою цифрових інструментів. Електронні ресурси давали можливість подавати заявки онлайн, проходити консультації дистанційно та відслідковувати стан розгляду документів у режимі реального часу. Це дозволяло мінімізувати бюрократичні бар'єри й водночас забезпечувало прозорість процесів розподілу допомоги.

В умовах війни департамент виконує також функції гуманітарної та соціальної координації. Його представники брали участь у розподілі гуманітарних вантажів, залучених міжнародними організаціями, а також у сприянні інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцевий економічний простір. Важливою складовою стало використання цифрових реєстрів ВПО, електронних баз вакансій та онлайн-програм перекваліфікації, які давали змогу швидко реагувати на потреби нових мешканців регіону та створювати для них можливості працевлаштування.

Особливу увагу у воєнний час департамент приділяє питанню кібербезпеки та захисту даних [39; 76; 96]. З початком повномасштабної агресії з боку РФ кількість кібератак на державні та регіональні інформаційні системи різко зросла [20; 23; 26; 39]. Це змусило перейти на використання захищених каналів комунікації, VPN-сервісів, електронних ключів і сертифікованих державних хмарних сховищ [39;76;96]. У роботі департаменту активно

застосовуються рекомендації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку) [26; 27], а також взаємодія з національним центром CERT-UA, який здійснює моніторинг і реагування на кіберінциденти [25; 76]. Впровадження багаторівневих систем автентифікації та регулярне резервне копіювання даних дозволяє мінімізувати ризики втрати управлінської інформації [39; 96]. Таким чином, кіберзахист став не допоміжним, а базовим елементом функціонування департаменту в умовах воєнного стану [23; 74; 76].

Важливим елементом діяльності департаменту у воєнний час стали практичні кейси, які демонструють здатність швидко адаптуватися до кризових обставин. Так, у 2022 році за сприяння департаменту було організовано релокацію низки підприємств із прифронтових територій області, що дозволило зберегти сотні робочих місць та забезпечити безперервність виробничих процесів. Приклади співпраці з міжнародними організаціями, зокрема ПРООН та USAID, засвідчили можливість ефективного залучення технічної допомоги для підтримки місцевого бізнесу та розвитку електронних сервісів. Одним із досягнень стало створення онлайн-кабінету для підприємців, який дає змогу отримувати консультації, подавати документи та відслідковувати статус їх розгляду дистанційно. Іншим прикладом є запровадження електронних карт пошкодженої інфраструктури, що стали основою для планування її відновлення. Ці практичні кроки підтверджують, що навіть у надзвичайно складних умовах цифровізація забезпечує реальні результати й сприяє підвищенню стійкості регіональної економіки.

Окремої уваги потребує питання захисту та відновлення критичної інфраструктури. Департамент здійснював моніторинг стану об'єктів енергетики, транспорту й комунального господарства, використовуючи цифрові системи онлайн-звітності та геоінформаційні технології. Завдяки цьому було можливим оперативне формування карт пошкоджень та планів їх відновлення із залученням міжнародних партнерів. Використання цифрових платформ

забезпечувало швидку передачу даних між органами влади, громадами та донорами, що сприяло скороченню часу на ухвалення управлінських рішень.

В умовах постійних ризиків департамент фактично трансформувався у антикризовий центр економічного розвитку області. Його діяльність зосереджена на швидкому прийнятті рішень, постійній координації з військовими адміністраціями та громадами, а також на підтриманні стійкої комунікації з бізнесом. Для цього активно використовувалися захищені цифрові канали обміну інформацією, що дозволяло мінімізувати ризики кібератак та витоків даних.

Фінансова складова діяльності департаменту у воєнний час має подвійний характер. З одного боку, відбулося суттєве скорочення бюджетного фінансування програм економічного розвитку, оскільки лівова частка державних ресурсів спрямовується на оборону. Це ускладнило реалізацію регіональних інвестиційних і соціально-економічних програм. З іншого боку, дедалі більшого значення набувають міжнародні гранти та програми технічної допомоги, які частково компенсують нестачу внутрішніх коштів. Так, у 2022–2024 роках в Запорізькій області реалізовувалися проекти за підтримки USAID, Європейського Союзу та ПРООН, що дозволило зберегти роботу частини електронних сервісів, впровадити системи аналітичного моніторингу та забезпечити цифровізацію окремих напрямів господарської діяльності. Таким чином, фінансова стійкість департаменту у воєнний час великою мірою залежить від ефективності співпраці з міжнародними партнерами, тоді як внутрішні ресурси залишаються обмеженими.

Цифровізація управлінських процесів у воєнний час виявилася не лише вимушеним кроком, а й реальним інструментом підвищення ефективності. Масове застосування електронного документообігу дозволило забезпечити безперервність роботи департаменту навіть в умовах дистанційного формату, а інтеграція з державними цифровими платформами («Дія», «Прозорро», «Прозорро.Продажі») дала змогу продовжувати реалізацію публічних закупівель і тендерних процедур. Крім того, використання аналітичних цифрових

інструментів, включно з системами Big Data, забезпечувало оперативний моніторинг економічних показників та дозволяло коригувати управлінські рішення відповідно до динаміки подій.

Досвід діяльності департаменту у воєнний час формує підґрунтя для побудови оновленої моделі управління у післявоєнний період. Насамперед цифрові технології мають стати інструментом прозорого розподілу міжнародної допомоги та ефективного використання коштів відновлення. Уже зараз розробляються концепції електронних платформ для подання та моніторингу проєктів відбудови, які дозволятимуть громадам, бізнесу та міжнародним партнерам взаємодіяти у відкритому середовищі. Очікується подальший розвиток систем відкритих даних, що забезпечить громадський контроль за відновлювальними процесами. Для підприємців перспективним напрямом стане створення цифрових інвестиційних «вітрин», які полегшать вихід на міжнародні ринки та сприятимуть залученню капіталу. У соціальній сфері ключовим завданням стане забезпечення громадян доступом до електронних освітніх програм, сервісів перекваліфікації та онлайн-ринків праці. Таким чином, у післявоєнний період цифровізація перестане бути лише інструментом виживання й трансформується у фундамент розвитку регіону, відкриваючи нові можливості для економічної модернізації та інтеграції у європейський простір.

В умовах воєнного стану цифрові інструменти стали ключовим чинником забезпечення безперервності діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації. Постійна загроза ракетних обстрілів, пошкодження інфраструктури, перебої в електропостачанні та вимушене дистанційне виконання посадових обов'язків зумовили необхідність переходу до гнучких цифрових форматів управління та комунікації.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності департаменту в умовах воєнного стану стало використання систем електронного документообігу, що забезпечують оперативне погодження управлінських рішень, підготовку розпорядчих документів та збереження управлінської інформації в електронному вигляді. Це дозволило мінімізувати ризики втрати документів,

скоротити строки ухвалення рішень та забезпечити функціонування департаменту незалежно від фізичного місцезнаходження працівників.

Важливу роль у діяльності департаменту відіграє використання державних цифрових платформ та інформаційних систем, зокрема електронних реєстрів, аналітичних панелей та баз даних, що застосовуються для моніторингу соціально-економічної ситуації в регіоні. У період воєнного стану ці інструменти дозволяють оперативно відстежувати зміни економічних показників, стан підприємницької діяльності, рівень зайнятості населення, а також наслідки руйнування виробничої та логістичної інфраструктури.

Окремим напрямом цифрової діяльності департаменту є застосування онлайн-комунікаційних інструментів для взаємодії з органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю. Проведення нарад, консультацій, робочих зустрічей у форматі відеоконференцій дозволило зберегти координацію дій між суб'єктами управління, зменшити часові витрати та підвищити оперативність реагування на кризові виклики.

У сфері економічного розвитку цифрові інструменти використовуються також для супроводу програм підтримки підприємництва, зокрема в частині інформування суб'єктів господарювання про можливості отримання державної допомоги, грантового фінансування, участі в програмах релокації бізнесу та відновлення економічної діяльності. Застосування офіційних веб-ресурсів, електронних заявок і цифрових каналів зворотного зв'язку сприяє підвищенню доступності таких програм навіть в умовах обмеженого фізичного доступу до адміністративних будівель.

Водночас діяльність департаменту в умовах воєнного стану супроводжується підвищеними вимогами до кібербезпеки та захисту інформації. Використання цифрових інструментів потребує дотримання заходів інформаційної безпеки, резервного копіювання даних, контролю доступу до інформаційних систем та підвищення цифрової компетентності працівників. Це зумовлює необхідність постійного удосконалення цифрової інфраструктури та адаптації управлінських процесів до умов воєнних загроз.

В умовах воєнного стану діяльність департаменту також трансформувалася у напрямі посилення аналітичної функції управління, що стало можливим завдяки використанню цифрових інструментів збору, обробки та візуалізації даних [23;51;94]. Формування управлінських рішень дедалі більше ґрунтується на оперативній економічній аналітиці, яка охоплює показники функціонування промисловості, малого та середнього бізнесу, інвестиційної активності, зайнятості населення та стану критичної інфраструктури регіону [2; 3; 48; 95].

Цифрові інформаційні ресурси дозволяють департаменту здійснювати постійний моніторинг економічних втрат, завданих воєнними діями, а також оцінювати потреби територій, що зазнали руйнувань. На основі таких даних формується аналітичне підґрунтя для підготовки програм економічного відновлення, планування відбудови та залучення державної і міжнародної допомоги. Використання електронних баз даних та інтегрованих інформаційних систем сприяє узгодженості дій між обласними структурами, центральними органами виконавчої влади та міжнародними партнерами.

Окреме місце у діяльності департаменту займає цифровий супровід процесів релокації підприємств із тимчасово окупованих або прифронтових територій. За допомогою електронних сервісів здійснюється облік суб'єктів господарювання, які потребують переміщення, координація взаємодії з органами місцевого самоврядування, а також інформування бізнесу про наявні виробничі площі, логістичні можливості та програми державної підтримки. Такий підхід дозволяє зменшити часові витрати та підвищити ефективність управління економічними процесами в кризових умовах.

Важливою складовою цифрової діяльності департаменту є міжвідомча електронна взаємодія з іншими органами державної влади та установами. Обмін інформацією в електронному форматі з міністерствами, державними агентствами, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень і знижує ризики дублювання функцій. Умови воєнного стану зумовили потребу у

швидкому узгодженні дій, що стало можливим завдяки використанню захищених цифрових каналів комунікації.

Крім того, цифрові інструменти застосовуються департаментом для підтримки процесів стратегічного та програмно-цільового планування регіонального розвитку в умовах воєнного стану. Актуалізація регіональних програм економічного розвитку, планів відновлення та стратегічних документів здійснюється з урахуванням цифрових даних, прогнозних моделей та сценарного аналізу. Це дозволяє адаптувати управлінські рішення до динамічних змін безпекового середовища та соціально-економічної ситуації в регіоні.

В умовах обмежених ресурсів та високого рівня невизначеності особливої ваги набуває використання цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Інформаційно-аналітичні системи дозволяють оцінювати альтернативні варіанти дій, визначати пріоритети фінансування, прогнозувати наслідки управлінських рішень та зменшувати ризики помилкових кроків у процесі регіонального управління.

Таким чином, діяльність департаменту в умовах воєнного стану характеризується поєднанням антикризових управлінських функцій та широким застосуванням цифрових інструментів. Це забезпечує адаптивність органу до нових викликів, дозволяє зберігати контроль за ключовими сферами економіки області та створює основу для подальшого розвитку регіону у післявоєнний період.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації як прикладу функціонування органу публічної влади в умовах цифровізації та воєнного стану. Дослідження показало, що департамент відіграє ключову роль у реалізації регіональної економічної політики,

поєднуючи класичні управлінські функції з упровадженням сучасних цифрових інструментів.

Аналіз правових засад та організаційної структури департаменту засвідчив, що його діяльність ґрунтується на багаторівневій нормативно-правовій базі, яка забезпечує законність, підзвітність і гнучкість управлінських рішень. Організаційна структура департаменту є функціональною та адаптивною, що дозволяє оперативно реагувати на соціально-економічні виклики, зумовлені воєнним станом, зокрема в частині підтримки бізнесу, координації інвестиційної діяльності та взаємодії з територіальними громадами.

Встановлено, що цифровізація управлінських процесів у діяльності департаменту реалізується через впровадження електронного документообігу, використання державних цифрових платформ, електронних реєстрів, онлайн-сервісів комунікації та системи публічних закупівель Prozorro. Застосування зазначених інструментів сприяло підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зменшенню бюрократичних процедур, покращенню прозорості діяльності та якості взаємодії з суб'єктами господарювання й громадськістю.

Порівняльний аналіз організації управлінських процесів до та після впровадження цифрових рішень показав позитивну динаміку у функціонуванні департаменту. Перехід від переважно паперового документообігу до електронних форматів дозволив оптимізувати внутрішні процедури, скоротити строки опрацювання звернень та забезпечити централізований доступ до актуальної управлінської інформації навіть в умовах обмеженої фізичної присутності працівників.

Практичний досвід, отриманий під час проходження практики, підтверджує ефективність застосування цифрових інструментів у повсякденній діяльності департаменту. Участь в опрацюванні електронних документів, аналітичних матеріалів та цифрових комунікацій свідчить про поступовий

перехід органу до сучасної моделі цифрового управління, орієнтованої на результативність, відкритість і стійкість у кризових умовах.

SWOT-аналіз діяльності департаменту дозволив виявити сильні та слабкі сторони, а також ключові можливості й загрози його подальшого розвитку. Встановлено, що подальша цифровізація управлінських процесів, розвиток міжнародного співробітництва та залучення грантових ресурсів можуть виступати ефективними інструментами нейтралізації негативного впливу воєнних ризиків, обмеженості фінансових і кадрових ресурсів та зниження інвестиційної привабливості регіону.

Отже, результати аналізу діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації підтверджують доцільність і необхідність подальшого впровадження цифрових інструментів у систему публічного управління. Отримані у другому розділі висновки слугують підґрунтям для формування практичних рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення цифрової трансформації управлінських процесів, які будуть розроблені у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Ключові проблеми цифровізації державного управління

У воєнних реаліях для України особливо важливо переорієнтувати державний сектор на нові вектори цифрової трансформації[23;51;94]. Це вимагає вироблення свіжих концептуальних підходів, які доцільно структурувати за трьома площинами впровадження цифрової політики:

- теоретичною;
- нормативно-правовою;
- прикладною.

Доведено, що й досі існує значна потреба у розширенні теоретичних засад, особливо в межах наукового напрямку «Публічне управління та адміністрування», із врахуванням викликів війни проти РФ та орієнтацією на відбудову країни в післявоєнний період. Крім того, встановлено наявність законодавчих недоліків у врегулюванні взаємодії цифрового й матеріального середовищ у державному управлінні, де ключове значення мають питання захисту великих обсягів даних.

Окремої уваги заслуговує безпековий вимір цифровізації, адже у воєнних умовах питання кіберзахисту стають першочерговими. Масові кібератаки на державні інформаційні системи, сайти органів влади та критичну інфраструктуру засвідчили уразливість цифрового простору України. Хакерські атаки, що супроводжуються фішингом, поширенням шкідливого програмного забезпечення та дезінформаційними кампаніями, мають на меті паралізувати роботу органів державної влади та підірвати довіру громадян до електронних сервісів.

Ситуація ускладнюється тим, що кіберпростір використовується супротивником як поле ведення гібридної війни, де інформаційні атаки часто синхронізуються з воєнними діями. Це створює подвійний тиск на державні інститути, оскільки вони змушені одночасно реагувати на фізичні та кіберзагрози. У таких умовах цифровізація безпосередньо пов'язана з питаннями національної безпеки: від ефективності захисту баз даних, державних реєстрів і комунікаційних платформ залежить стабільність управлінських процесів та довіра суспільства до влади.

Для мінімізації ризиків важливо розробляти комплексні програми кіберзахисту, інтегрувати в державне управління сучасні системи моніторингу та реагування на інциденти, розвивати співпрацю з міжнародними партнерами у сфері кібербезпеки. Також необхідним є посилення кадрового потенціалу в цій сфері, адже захист державних цифрових ресурсів вимагає висококваліфікованих спеціалістів, здатних оперативно протидіяти загрозам.

Не менш важливою проблемою цифровізації є фінансово-ресурсні обмеження, які суттєво впливають на темпи та якість впровадження цифрових рішень у публічному управлінні. У воєнний період значна частина державних фінансів спрямовується на потреби оборони та соціальної підтримки, що зменшує обсяг коштів, доступних для реалізації цифрових проєктів. Це призводить до фрагментарності цифрових ініціатив, коли окремі органи влади впроваджують власні рішення без належної координації та довгострокового фінансування.

Особливу проблему становить залежність від міжнародної донорської та грантової допомоги, яка хоч і є важливим джерелом ресурсів, проте не завжди забезпечує сталість і безперервність процесів цифровізації. Брак внутрішнього фінансування також посилює дисбаланс між центральними та місцевими органами влади: великі міста частіше отримують доступ до інноваційних сервісів, тоді як віддалені громади залишаються на периферії цифрової трансформації.

Крім того, дефіцит ресурсів проявляється не лише у фінансуванні, а й у матеріально-технічному забезпеченні. Значна частина державних установ працює із застарілим обладнанням, що не відповідає вимогам сучасних цифрових технологій, ускладнює інтеграцію нових платформ та знижує ефективність управлінських процесів. Для подолання цієї проблеми необхідно формувати стабільні фінансові механізми підтримки цифрових проєктів, розробляти довгострокові програми державного інвестування та забезпечувати рівномірний розподіл ресурсів між регіонами.

Ще однією серйозною проблемою цифровізації є дефіцит людського капіталу у сфері публічного управління. В умовах війни ця проблема лише загострилася: багато кваліфікованих фахівців виїхали за кордон або змінили сферу діяльності, що спричинило відтік кадрів і зменшення професійного потенціалу державного сектору. Особливо відчутним є брак спеціалістів у галузі кібербезпеки, управління даними та розробки цифрових сервісів, тоді як саме ці компетенції є критично важливими для сучасної держави.

Додатковим викликом виступає низький рівень цифрової грамотності серед частини державних службовців, які змушені працювати з новими технологіями без належної підготовки. Це знижує ефективність впровадження цифрових інструментів та ускладнює їх інтеграцію в управлінські процеси. Проблема кадрового забезпечення проявляється також у відсутності системної підготовки та підвищення кваліфікації службовців, через що органи влади часто змушені залучати зовнішніх консультантів і експертів.

Практика діяльності регіональних органів влади підтверджує актуальність проблеми кадрового забезпечення цифрової трансформації [71; 4]. Наприклад, у Департаменті економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації, попри наявність кваліфікованого кадрового складу, зберігається значна плинність кадрів та відчутний дефіцит молодих спеціалістів із сучасними ІТ-компетентностями [71; 23; 51]. Окремі працівники демонструють недостатній рівень цифрової грамотності, що ускладнює впровадження інноваційних інструментів і знижує швидкість переходу до електронних

форматів роботи [6; 37;]. Цей приклад свідчить, що кадрова проблема є характерною не лише для центральних органів влади, а й для регіональних структур, і саме на цьому рівні вона відчувається найбільш гостро в умовах воєнного стану [23; 51; 94;].

Для подолання цих викликів важливо впроваджувати програми професійної освіти та перепідготовки державних службовців, спрямовані на формування цифрових компетентностей, а також розвивати механізми мотивації, які дозволили б залучати молодих спеціалістів до роботи в державному секторі. Підтримка людського капіталу є ключовим фактором сталості цифрової трансформації, адже саме від кваліфікації кадрів залежить здатність державних інституцій ефективно впроваджувати й підтримувати новітні технології.

Важливим бар'єром цифрової трансформації залишається недосконалість правового поля. Хоча в Україні вже ухвалено низку законів, що регулюють розвиток електронного урядування, цифрових послуг і захисту даних, їхня практична імплементація залишається обмеженою та фрагментарною. Часто норми законодавства не встигають за швидкими технологічними змінами, що призводить до прогалин у регулюванні ключових процесів – від електронної ідентифікації громадян до захисту персональних даних і конфіденційності інформації.

Особливе занепокоєння викликає відсутність єдиного узгодженого підходу до правового врегулювання кіберпростору, де перетинаються інтереси держави, бізнесу та громадянського суспільства. Наявні нормативні акти часто дублюють або суперечать один одному, що створює ризики правової невизначеності й ускладнює координацію між різними органами влади.

Не менш важливою проблемою є невідповідність українського законодавства стандартам Європейського Союзу, що уповільнює інтеграцію України до європейського цифрового простору. Адаптація національних норм до європейських вимог, зокрема в частині захисту даних (GDPR), кібербезпеки та електронної комерції, є нагальною потребою.

Водночас брак чітких правових механізмів створює труднощі у формуванні довіри громадян до цифрових послуг. Без належної законодавчої бази населення побоюється за безпеку своїх персональних даних, що знижує рівень використання державних онлайн-сервісів. Тому вдосконалення правового поля має стати одним із пріоритетів державної політики у сфері цифровізації, спрямованим на узгодження законодавства, запровадження сучасних стандартів захисту даних і забезпечення прозорості цифрових процесів.

Суттєвим викликом цифровізації є її соціальний вимір, що безпосередньо пов'язаний із питаннями доступності та рівності. В Україні й надалі існує виразний цифровий розрив між міськими та сільськими громадами, молодим поколінням і людьми старшого віку, соціально захищеними та вразливими категоріями населення. Це проявляється у нерівному доступі до швидкісного Інтернету, сучасних гаджетів і цифрових сервісів, що, у свою чергу, обмежує можливості окремих груп громадян користуватися публічними електронними послугами.

Ще однією проблемою є недостатня довіра населення до державних цифрових платформ, особливо в умовах активізації шахрайських схем, кібератак і поширення дезінформації. Багато громадян побоюються надавати свої персональні дані онлайн, що гальмує використання навіть тих послуг, які здатні суттєво полегшити їхнє повсякденне життя.

Важливим аспектом соціальної складової є питання інклюзії, адже чимало державних цифрових рішень залишаються малодоступними для людей з інвалідністю. Наявність бар'єрів у користуванні електронними сервісами суперечить принципам рівних можливостей та знижує рівень ефективності цифрової трансформації загалом.

Для подолання цих проблем необхідно реалізовувати комплексні програми цифрової інклюзії, спрямовані на розширення доступу до Інтернету у віддалених регіонах, розвиток цифрової грамотності серед різних вікових і соціальних груп, а також адаптацію онлайн-сервісів під потреби людей з інвалідністю. Важливо також формувати в суспільстві культуру довіри до

електронних сервісів шляхом прозорості політики захисту даних, роз'яснювальних кампаній та створення ефективних механізмів реагування на випадки шахрайства. Лише за умови забезпечення соціальної рівності цифровізація зможе виконати свою ключову функцію — стати інструментом підвищення якості життя громадян.

Окремим напрямом, що визначає ефективність цифрової трансформації, є міжнародний аспект. Для України, яка перебуває у стані війни та водночас прагне інтегруватися до європейського співтовариства, важливо не лише розвивати власні цифрові рішення, а й забезпечувати їхню відповідність міжнародним стандартам. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом у сфері цифрової політики відкриває можливості для адаптації українського законодавства до норм GDPR, участі у програмах «Цифрова Європа» та поступового входження в єдиний європейський цифровий простір.

Не менш значущим є партнерство з міжнародними організаціями та донорами, які надають Україні фінансову, технічну та експертну підтримку у сфері цифровізації. Завдяки таким ресурсам вдається реалізовувати проекти електронного урядування, розбудови інфраструктури та кіберзахисту. Водночас надмірна залежність від зовнішньої допомоги створює ризики нестабільності: у разі припинення фінансування частина проектів може залишитися незавершеною.

У сфері кібербезпеки міжнародна співпраця набуває стратегічного значення, адже кібератаки мають транскордонний характер. Спільні ініціативи з ЄС, НАТО та іншими партнерами дозволяють обмінюватися досвідом, створювати механізми раннього попередження про загрози та координувати дії під час масштабних атак.

Важливою складовою міжнародного аспекту є також участь України у глобальних цифрових ініціативах, спрямованих на розвиток відкритих даних, штучного інтелекту, «розумних міст» та інноваційного підприємництва. Активне включення у світовий цифровий простір сприятиме не лише

технологічному розвитку країни, а й зміцненню її міжнародного іміджу як сучасної демократичної держави.

У цьому контексті одним із важливих напрямів удосконалення механізмів цифровізації державно-управлінської діяльності на нормативно-правовому та практичному рівнях можна визначити розробку та впровадження єдиної стратегії цифровізації в умовах воєнного стану.

Розробка та впровадження єдиної державної стратегії цифровізації в умовах воєнного стану потребує врахування регіональних особливостей [3; 48; 2]. SWOT-аналіз діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької ОДА демонструє, що сильними сторонами на регіональному рівні є чітке правове підґрунтя діяльності, відпрацьована організаційна структура та досвід адаптації до кризових умов (економічних криз, пандемії COVID-19, воєнних загроз) [48; 47; 23]. Водночас слабкими сторонами залишаються бюрократичні бар'єри, залежність від державного бюджету, обмежені можливості залучення інвестицій та кадровий дефіцит у сфері цифрових технологій. Включення таких регіональних висновків до загальнодержавної стратегії дозволить сформуванню більш збалансованої та реалістичної моделі цифрової трансформації, яка враховуватиме як загальнонаціональні, так і місцеві потреби.

Запровадження такої стратегії дає змогу сформуванню цілісного бачення розвитку цифрових процесів у державному управлінні, окреслити стратегічні пріоритети з урахуванням науково-технічних досягнень та актуальної ситуації в країні, а також забезпечити стабільне фінансування проєктів цифрової трансформації у межах визначених бюджетних ресурсів. Важливим є й посилення ролі органів державної влади у впливі на цифровізаційні процеси, що дозволяє спрямовувати кошти відповідно до потреб галузей.

Стратегічна мета цифровізації полягає у підтримці сталого розвитку держави через ефективне застосування інструментів цифрового управління. Її досягнення передбачає вирішення низки середньострокових завдань, серед яких: підвищення ефективності управління у сфері цифрових технологій,

інституційна та регіональна інтеграція, зростання конкурентоспроможності за міжнародними індексами, забезпечення високих стандартів надання публічних послуг, розширення партнерських відносин між державними інституціями, бізнесом та громадськістю, а також підтримка інвестицій у цифрову трансформацію.

Окремо варто наголосити на розвитку цифрової інфраструктури та стимулюванні ініціатив, спрямованих на модернізацію територій з використанням сучасних технологій і великих даних. Це дозволить досягти ефективного використання ресурсів та створити підґрунтя для стійкого поступу країни в умовах війни та подальшого відновлення.

Зміст запропонованої стратегії може бути структурований за основними цільовими напрямками. Передусім важливим є стимулювання досліджень, інновацій та технологічного розвитку, що дозволить розширити доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Особливу увагу варто приділити підвищенню доступності цифрових послуг для соціально вразливих груп населення, комунальних підприємств і бюджетних установ, а також розвитку сучасних мереж для швидкісного Інтернету у віддалених регіонах.

Не менш значущим є підвищення ефективності цифрового простору державного сектору, що охоплює оптимізацію інвестицій у цифровізацію діяльності органів влади, формування сучасної системи надання адміністративних послуг та забезпечення економічної доцільності використання новітніх технологій.

Окремий напрям стосується розвитку цифрової інфраструктури й освіти. Йдеться про забезпечення рівного доступу населення до інтернет-послуг, створення можливостей для підвищення якості освітнього процесу, професійної підготовки та навчання протягом життя, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Важливим елементом стратегії також виступає налагодження партнерської взаємодії між державним і приватним секторами, що сприятиме більш ефективному управлінню ресурсами та розвитку інноваційних проєктів.

Нарешті, ключовою умовою реалізації цифрової трансформації залишається гарантування безпеки — як у сфері кіберзахисту, так і в контексті забезпечення потреб населення в умовах воєнного часу.

Оцінювання результатів впровадження стратегії доцільно здійснювати через систему кількісних показників, що охоплюють кілька ключових блоків. У сфері досліджень та інновацій йдеться про збільшення кількості підтриманих науковців, розширення кола підприємств, які займаються дослідженнями або співпрацюють із науковими установами, зростання інвестицій у науково-дослідні та інноваційні проєкти, а також активніше впровадження нових цифрових продуктів у державному секторі.

Щодо розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, очікується розширення доступу домогосподарств до мережі Інтернет, а також впровадження цифрових сервісів органами державної влади й місцевого самоврядування для прийняття рішень та надання публічних послуг.

Соціальний ефект стратегії проявлятиметься у зростанні кількості громадян, які безпосередньо отримують користь від цифровізації. Це включає доступ до сучасних освітніх, медичних та інших послуг, які завдяки новітнім технологіям стають якіснішими та доступнішими.

У площині державного управління результати можна буде відстежувати через розширення кола учасників цифровізаційних ініціатив, оновлення та приріст цифрових технологій у державному секторі, підвищення ефективності роботи органів влади, підприємств і установ, а також розвиток державно-приватного партнерства як основи для сталого цифрового розвитку.

Постійний розвиток цифрової економіки в Україні актуалізує потребу у впровадженні сучасних комунікаційних механізмів взаємодії між державою та громадянами. В умовах воєнних викликів суспільство дедалі наполегливіше очікує від влади нових моделей діалогу, прозорості у прийнятті рішень та відкритого доступу до інформації. У цьому контексті важливим завданням є формування середовища, сприятливого для розвитку інноваційного

підприємництва, підтримки малого й середнього бізнесу, а також розбудови ІТ-сфери та електронних каналів комунікації між владою і громадськістю.

Сьогодні поширеними засобами залучення населення до процесів державного управління залишаються громадські слухання, бюджетні обговорення, функціонування «гарячих ліній» для безпосереднього спілкування з посадовцями. Однак цих інструментів недостатньо, що вимагає розширення спектра форм участі громадян у виробленні управлінських рішень.

Зміна традиційної ролі держави, яка поступово втрачає свою монополію на управлінські функції, зумовлює становлення концепції «сервісної держави». Такий підхід передбачає зростання впливу громадян на діяльність органів влади на основі демократичних принципів взаємодії та відкритості.

Важливо наголосити на використанні інноваційних підходів, що здатні підвищити результативність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Одним із таких рішень є концепція «цифрового робочого місця», яка передбачає заміну традиційного офісного середовища віртуальним простором. Це дозволяє організувати роботу у дистанційному форматі, скорочувати витрати на утримання фізичної інфраструктури та водночас забезпечувати гнучкість у виконанні посадових обов'язків і комунікації між працівниками.

Не менш важливою складовою є застосування інструментів «розумної аналітики», що базуються на зборі й опрацюванні даних з метою отримання чітких висновків щодо ефективності роботи державних інституцій. Такі підходи дають можливість формувати обґрунтовані стратегії, плани та програми розвитку.

Серед сучасних методів також варто виокремити багатоканальні опитування, які забезпечують врахування громадської думки під час ухвалення управлінських рішень, а також активне використання відкритих даних як принципу належного врядування, що підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє зміцненню суспільної довіри.

Загалом упровадження цих інноваційних інструментів створює передумови для зростання інституційної спроможності органів влади та формування ефективнішої системи державного управління, орієнтованої на потреби громадян.

Реалізація запропонованої стратегії цифровізації державно-управлінської діяльності у межах окреслених концептуальних рівнів має забезпечити низку важливих результатів. Передусім очікується більш ефективне використання ресурсного потенціалу держави та територій, що відкриє простір для впровадження інноваційних і фінансово вигідних проєктів розвитку. Водночас створення цілісної системи цифрового управління сприятиме зміцненню взаємозв'язків між органами державної влади, місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами.

Важливим наслідком стане також уніфікація та стандартизація процесів цифровізації, що дозволить оптимізувати інструменти державного управління й підвищити якість публічних послуг навіть у складних умовах воєнного часу. Розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і використання великих даних сприятимуть підвищенню ефективності контролю за реалізацією державних і регіональних проєктів.

Окрему увагу варто приділити безпековому аспекту: цифрова трансформація повинна забезпечувати захист населення в умовах війни, створюючи надійні механізми протидії загрозам. У комплексі всі ці заходи сприятимуть сталому розвитку країни, орієнтованому на інноваційність та прогрес у різних сферах суспільного життя.

3.2 Перспективи розвитку цифрової трансформації органів влади

Ключове завдання державного управління полягає у забезпеченні соціальної та економічної стабільності, адже без відновленої та дієвої національної економіки неможливий розвиток інших сфер суспільного життя. Саме це визначає і пріоритети цифровізації управлінських процесів, яка має

базуватися на впровадженні сучасних інструментів, перевірених практикою розвинених країн, та їхньому адаптуванні до українських реалій.

У цьому зв'язку варто звернути увагу на напрями так званої економіки майбутнього, які визначені експертами ООН: ексабайтова економіка, економіка добробуту, вуглецево нейтральна модель, економіка замкненого циклу, біозростання та економіка вражень [67]. Серед них у площині цифровізації особливе значення має концепція ексабайтової економіки, що базується на широкому застосуванні інтелектуальних цифрових пристроїв.

Перспективи розвитку цифрової трансформації органів влади в Україні безпосередньо пов'язані з необхідністю модернізації системи публічного управління, підвищення її стійкості до кризових викликів та адаптації до умов післявоєнного відновлення. Цифровізація в цьому контексті розглядається не лише як інструмент автоматизації окремих управлінських процесів, а як комплексна трансформація управлінської моделі, що передбачає зміну підходів до прийняття рішень, організації роботи органів влади та взаємодії з громадянами і бізнесом.

Одним із ключових перспективних напрямів є подальший розвиток інтегрованих цифрових екосистем публічного управління, які забезпечують взаємодію між різними рівнями влади та державними інформаційними ресурсами. Формування єдиного цифрового середовища дозволить уникнути фрагментації інформаційних систем, зменшити дублювання функцій та підвищити ефективність управлінських рішень. У перспективі це створює передумови для переходу від відомчої до клієнтоорієнтованої моделі надання публічних послуг.

Важливою складовою перспектив цифрової трансформації є розширення використання даних як основи для формування державної політики. Розвиток підходів, орієнтованих на управління на основі даних (data-driven governance), передбачає систематичне використання аналітичних інструментів, прогнозного моделювання та сценарного аналізу. Це дозволить органам влади оперативно

реагувати на зміни соціально-економічної ситуації, оцінювати наслідки управлінських рішень та підвищувати їх обґрунтованість і результативність.

Перспективним напрямом розвитку цифрової трансформації органів влади є впровадження технологій штучного інтелекту та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень. Застосування таких технологій може використовуватися для аналізу великих масивів даних, прогнозування соціально-економічних процесів, оптимізації розподілу ресурсів та підвищення ефективності управлінських процедур. Водночас впровадження штучного інтелекту потребує формування чітких нормативних, етичних та організаційних засад його використання в публічному управлінні.

Значні перспективи пов'язані з розвитком цифрової компетентності державних службовців. Підвищення рівня цифрової грамотності, формування навичок роботи з інформаційно-аналітичними системами та цифровими сервісами є необхідною умовою успішної цифрової трансформації. У перспективі це зумовлює потребу в модернізації системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічного управління з урахуванням вимог цифрової держави.

Окремої уваги потребує питання кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів органів влади. Розширення цифрових сервісів і зростання обсягів електронних даних підвищують ризики кіберзагроз, особливо в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Тому перспективи цифрової трансформації нерозривно пов'язані з розвитком систем кіберзахисту, впровадженням стандартів інформаційної безпеки та посиленням інституційної спроможності органів влади у сфері захисту даних.

Перспективним напрямом цифрової трансформації органів влади є також розвиток електронної демократії та цифрових механізмів участі громадян у процесах публічного управління. Використання електронних консультацій, онлайн-опитувань, цифрових платформ взаємодії з громадськістю сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, зміцненню довіри населення та залученню громадян до формування управлінських рішень. У післявоєнний

період такі інструменти можуть стати важливим чинником суспільної консолідації.

Як пандемія COVID-19, так і нинішні воєнні обставини в Україні істотно пришвидшили цей процес, стимулюючи використання новітнього цифрового обладнання. За прогнозами, кількість пристроїв, підключених до інтернету речей, зросте з одного мільярда у 2018 році до 3,5 мільярдів у 2023-му, і ця тенденція посилюватиметься завдяки впровадженню 5G[4;3]. Генерація великих обсягів даних відкриває можливості для вдосконалення машинного навчання, розвитку штучного інтелекту та програмних рішень, які оптимізуватимуть процеси у багатьох секторах, зокрема в охороні здоров'я, забезпечуючи персоналізований підхід. Очікується, що світовий ринок автономного транспорту зростатиме щороку на 40% і до 2026 року перевищить 557 млрд доларів, тоді як ринок великих даних збільшиться удвічі та перевищить 90 млрд доларів до 2025 року[3; 2]. У свою чергу, сектор когнітивних обчислень, який охоплює машинне навчання й штучний інтелект, протягом найближчих п'яти років перетвориться на одну з найдинамічніших індустрій [51; 41].

Важливим джерелом для оцінки перспектив цифровізації є практичний досвід регіонів. Так, Департамент економічного розвитку і торгівлі Запорізької ОДА у своїй діяльності застосовує широкий спектр цифрових рішень: електронний документообіг, державні онлайн-платформи («Дія», «Прозорро», «Прозорро.Продажі»), системи аналітики великих даних (Big Data, Business Intelligence). Використання цих інструментів дозволило забезпечити безперервність управлінських процесів навіть у кризових умовах війни, підвищити прозорість рішень і розширити участь громадян та бізнесу у взаємодії з владою. Таким чином, регіональний рівень виступає полігоном для впровадження інноваційних практик, які згодом можуть бути масштабовані на загальнодержавному рівні, формуючи основу для побудови інтегрованої цифрової системи управління.

Таким чином, традиційні інструменти публічного управління мають бути адаптовані до актуальних і перспективних потреб суспільства, з урахуванням

сучасних концепцій, зокрема ексабайтової економіки, а також досягнень науково-технічного прогресу. Використання цифрових технологій у державному секторі істотно розширює інноваційний потенціал, підвищує прозорість влади та спрощує комунікацію між органами управління і громадянами. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність переосмислення політичних інститутів і трансформації державного управління на основі цифрових принципів, що забезпечує вищий рівень інтерактивності й ефективності.

Політика відкритого уряду має постійно вдосконалюватися, зокрема шляхом застосування інструментів партисипативного та сервісного проектування, які ґрунтуються на аналізі великих даних та активній роботі з різними групами зацікавлених сторін. Формування нової організаційної архітектури з меншою кількістю ієрархічних рівнів та акцентом на спільному проектуванні, що включає ініціативи громадян, здатне залучити нових учасників із креативними рішеннями, роблячи державне управління більш інноваційним і конкурентоспроможним навіть у порівнянні з приватним сектором.

Суспільний запит на використання колективного інтелекту в процесі формування державної політики зростає щодня. Колективний інтелект можна розглядати як механізм, за допомогою якого громадяни об'єднують свої знання, навички та дані для розв'язання складних суспільних проблем. Розширення практик демократичної участі, що передбачає залучення населення до ухвалення управлінських рішень, стало глобальним трендом. В Україні вже застосовуються відповідні цифрові інструменти, зокрема через портал «Дія», однак доцільно розширити його функціонал, аби забезпечити участь громадян у прийнятті більш комплексних рішень. Водночас важливо враховувати, що попри зручність і доступність онлайн-інструментів, офлайн-формати громадських консультацій не втрачають своєї значущості та залишаються поширеними навіть у найбільш розвинених країнах світу.

Подальший розвиток цифрової трансформації органів влади передбачає також розширення функціональних можливостей електронних сервісів та

перехід до більш персоналізованих форматів взаємодії з громадянами і суб'єктами господарювання. У перспективі це означає розвиток комплексних цифрових сервісів, орієнтованих на життєві та бізнес-події, що дозволяє отримувати необхідні публічні послуги в проактивному режимі без потреби додаткових звернень до органів влади.

Важливим напрямом перспективного розвитку є інтеграція державних цифрових сервісів із інформаційними системами органів місцевого самоврядування, комунальних установ та регіональних структур. Така інтеграція сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору публічного управління, що дозволить підвищити узгодженість управлінських дій, забезпечити цілісність даних та зменшити адміністративне навантаження на користувачів публічних послуг.

У контексті післявоєнного відновлення особливого значення набуває розвиток цифрових інструментів управління проектами та програмами розвитку. Використання цифрових платформ для планування, моніторингу та оцінювання реалізації програм відбудови дозволить підвищити прозорість використання бюджетних і донорських коштів, посилити контроль за досягненням результатів та забезпечити відкритість інформації для громадськості.

Перспективи цифрової трансформації органів влади також пов'язані з упровадженням принципів інтероперабельності та стандартизації управлінських процесів. Запровадження єдиних цифрових стандартів обміну даними, форматів електронних документів і управлінських процедур сприятиме підвищенню сумісності інформаційних систем та створенню умов для масштабування успішних цифрових рішень на різні рівні публічного управління.

Важливим аспектом перспектив цифрового розвитку є посилення партнерської взаємодії між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством у сфері цифрових інновацій. Залучення приватного сектору до розроблення та впровадження цифрових рішень, використання механізмів

державно-приватного партнерства та пілотних цифрових проєктів дозволяє прискорити цифрову трансформацію та підвищити її практичну результативність.

Органам державної влади та місцевого самоврядування варто оновити підходи до розвитку кадрового потенціалу, аби залучати спеціалістів, здатних організовувати управлінські процеси нового типу, що відповідають викликам цифрової доби, домінуванню даних і зростаючій поінформованості суспільства[6; 37; 71; 51]. Штучний інтелект дедалі ширше впливає на суспільні процеси, формуючи додатковий рівень у системах державного управління та національної безпеки. Відтак, саме етичні принципи його застосування, рівень демократизації цифрового середовища та ставлення суспільства до технологій визначатимуть майбутні траєкторії розвитку як держави, так і громадянського суспільства. Використання алгоритмів штучного інтелекту відкриває можливості для проактивного надання публічних послуг, прогнозування проблем і радикального перепроєктування діяльності ОДВВ та ОМС із фокусом на потреби громадян[38; 41; 13]. Із подальшим розвитком цифрових рішень державні послуги набуватимуть більшої гнучкості та зможуть швидше реагувати на непередбачувані запити населення.

У цьому контексті важливим є масштабування вже впроваджених в Україні цифрових сервісів, як-от електронні лікарняні, автоматична видача свідоцтва про народження у медичних закладах, соціальні та медичні електронні картки, оформлення допомог для батьків тощо.

Водночас в умовах війни особливої ваги набуває протидія інформаційним загрозам – поширенню дезінформації, ворожим пропагандистським кампаніям та інформаційно-психологічним атакам. Сфера медіа перебуває в процесі трансформації, зумовленої як економічними чинниками, так і цифровими інноваціями. Традиційні ЗМІ стикаються з викликами: зростанням швидкісного тиску новинних платформ, зміщенням акценту від «твердих» політичних тем до розважально-інформаційних форматів, що звужує простір для ґрунтовних журналістських розслідувань. Цілодобовий новинний цикл спричиняє

публікацію неперевірених матеріалів, а цифрові канали позбавляють медіа стабільних доходів від реклами. За таких умов демократичне урядування потребує якісної підтримки незалежних медіа та журналістики, а отже, доцільним є ширше застосування інструментів перевірки фактів, цифрових репозиторіїв та спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу достовірності інформації.

Цифровізація та розбудова сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури створюють кращі умови для життя громадян, підвищують рівень безпеки, проте водночас змінюють саму природу державного управління та впливають на реалізацію громадянських свобод. У зв'язку з цим особливої ваги набуває розвиток цифрової грамотності, який слід забезпечувати від раннього дитинства й до похилого віку. Такий підхід дозволяє поступово долати цифрову нерівність, розвивати критичне мислення у цифровому середовищі та запобігати поглибленню цифрового розриву в суспільстві. Важливим є й системне впровадження медіаграмотності в освітній процес для учнів і педагогів, що допоможе формувати відповідальне ставлення до цифрових технологій та долати парадокс конфіденційності, коли громадяни активно користуються цифровими сервісами, але не завжди усвідомлюють ризики їх застосування. Це, у свою чергу, відображає зміни у системі цінностей та потреб, які по-різному проявляються у різних соціальних групах.

Розвиток цифрової екосистеми поступово актуалізує використання автоматизованих механізмів у процесі прийняття управлінських рішень. Йдеться про алгоритмічні системи, здатні ухвалювати рішення без прямої участі людини, при цьому забезпечуючи такі важливі характеристики, як неупередженість, прозорість, підзвітність і справедливість.

Окремий інтерес викликає потенціал використання технологій блокчейну у державному секторі, які розглядаються як інструмент зміцнення суспільної довіри та підвищення прозорості управлінських процесів[34;35;5]. Блокчейн, що ґрунтується на принципах неможливості фальсифікації даних, разом із технологіями розподіленого реєстру, може стати новою інформаційною

інфраструктурою. Її застосування здатне забезпечити надійний і безпечний обмін інформацією між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом і громадянами, усуваючи залежність від єдиного центру зберігання даних та зменшуючи ризики маніпуляцій.

Отже, в умовах триваючої глобальної науково-технічної революції, що для України ускладнюється викликами війни з РФ, нагальною стає потреба у створенні нових методів, структур і механізмів, здатних передбачати екстремальні події та активно впливати на соціально-технічні трансформації в державі. У цьому контексті важливим є впровадження нової політики та сервісів, спрямованих на ефективніше використання даних у суспільних інтересах, а також розробку альтернативних моделей управління даними й цифровими послугами, орієнтованими на людину.

Значний потенціал мають цифрові рішення на основі аналітики даних та когнітивної автоматизації, що охоплюють машинне навчання, комп'ютерне бачення, розпізнавання мови та машинний переклад. Такі технології здатні імітувати людські дії та сприяти прийняттю більш виважених управлінських рішень. Застосування цифрових технологій у процесі вироблення політики відкриває можливості для моделювання різних сценаріїв, прогнозування результативності рішень та самокорегування політики у реальному часі.

Окремої уваги заслуговує розвиток цифрових платформ для краудсорсингу та партисипативного формування політики, які посилюють демократичний характер управлінських процесів. У цьому аспекті особливо актуальним є пошук і впровадження нових моделей управління даними, що базуються на принципах відкритості, колективного контролю та орієнтації на суспільні інтереси. Такі моделі не лише підвищують прозорість і довіру до органів влади, а й сприяють покращенню якості публічних послуг, ефективному розв'язанню соціальних проблем і розширенню можливостей для громадянської участі.

У перспективі цифрова трансформація органів влади має стати основою формування стійкої та адаптивної системи публічного управління, здатної

ефективно реагувати на довгострокові виклики розвитку та кризові ситуації. Реалізація цифрових рішень повинна здійснюватися не фрагментарно, а в межах єдиної стратегічної логіки, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові зміни в діяльності органів державної влади.

Важливим завданням на перспективу є забезпечення узгодженості між національними стратегіями цифрового розвитку та практикою їх реалізації на регіональному рівні. Посилення ролі регіональних органів влади у процесах цифрової трансформації сприятиме врахуванню специфіки територій, підвищенню ефективності управлінських рішень та прискоренню соціально-економічного відновлення в післявоєнний період.

Перспективи цифрової трансформації органів влади також пов'язані з поступовим переходом від реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на прогнозування та запобігання проблемам. Використання цифрових аналітичних інструментів, прогнозних моделей і систем підтримки прийняття рішень створює умови для формування державної політики, заснованої на доказах та довгострокових цілях розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація органів влади в перспективі виступає не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й ключовим чинником модернізації публічного сектору, посилення інституційної спроможності держави та формування якісно нового рівня взаємодії між владою, бізнесом і суспільством.

3.3 Рекомендації щодо удосконалення цифрових інструментів у діяльності державних органів

Глобалізація суспільних відносин у поєднанні зі стрімким розвитком технологій зумовлює необхідність усвідомлення того, що сучасне інформаційне суспільство пронизує всі сфери життєдіяльності держави та людини. Кіберпростір сьогодні є не лише середовищем комунікації, а й вагомим політичним, економічним та соціальним ресурсом. Його формування створило

широкі можливості для поступу, але водночас породило нові загрози й виклики, особливо для системи національної безпеки.

Зростання обсягів інформаційних потоків і поширення електронних форм державного управління змінюють характер інформаційної діяльності та визначають рівень розвитку правових механізмів, які мають гарантувати захист прав громадян, інформаційний правопорядок і збереження суспільних цінностей[22; 67; 57; 10].

За останні десятиліття інформаційно-комунікаційні технології та Інтернет докорінно трансформували суспільство. Вони стали фундаментальною соціальною інфраструктурою, на якій базується функціонування як державних, так і приватних інституцій, а також щоденне життя громадян. Проте розширення можливостей цифрового середовища супроводжується зростанням спектра загроз — від локальних до глобальних.

Російська агресія проти України додатково підкреслила критичну важливість розвитку кіберзахисту, особливо у сфері цифровізації державного управління, яке нині спирається на інформаційні технології. Це вимагає від органів влади та місцевого самоврядування застосування дієвих механізмів безпеки при реалізації цифрових проєктів.

Упровадження цифрових інструментів у сферу державного управління стало проявом світових тенденцій інформаційної революції, що охопила кінець ХХ – початок ХХІ століття. Вони інтегрують технологічні, фінансові, гуманітарні та політичні ресурси, водночас змінюючи саму логіку прийняття управлінських рішень. Сьогодні регулювання цифровізації відбувається як на рівні національного законодавства, так і в площині міжнародного права. Інтернет при цьому виступає не лише ключовим інструментом отримання інформації та управління, а й засобом суспільного контролю за діяльністю влади через онлайн-звіти й відкриті дані.

В Україні вже впроваджено низку успішних цифрових інструментів, що підтверджують ефективність електронного врядування. Зокрема, портал «Дія» став універсальною платформою для отримання адміністративних послуг

онлайн, забезпечивши громадянам доступ до цифрових документів, реєстраційних та соціальних сервісів[5; 8; 20]. Система «Прозорро» та її похідна «Прозорро.Продажі» створили новий стандарт прозорості у сфері державних закупівель і управління майном, що значно знизило рівень корупційних ризиків[33; 87; 89]. У сфері охорони здоров'я активно розвивається система eHealth, яка дозволяє здійснювати електронні рецепти, облік пацієнтів і дистанційні медичні консультації. Важливим кроком є також розвиток Електронного суду, що спрощує доступ до правосуддя та скорочує бюрократичні процедури.

З розвитком цифрових технологій дедалі більш відчутними стають загрози у сфері інформаційної безпеки. Сучасне суспільство значною мірою залежить від стабільної роботи мереж і інформаційних систем, тому особливого значення набувають заходи щодо їхнього відновлення, стійкості та захисту. Це потребує створення комплексної, ефективної та надійної системи кіберзахисту на всіх рівнях управління — від державного до місцевого.

Глобальна інформатизація активно проникає в усі сфери суспільного життя, змінюючи підходи до забезпечення національної, військової та економічної безпеки. Одним із ключових її наслідків стало формування принципово нового середовища для протистояння держав — кіберпростору. Під цим терміном розуміють сукупність взаємопов'язаних інформаційних ресурсів, програмних рішень, баз і банків даних, що функціонують у комп'ютерних мережах і пов'язаній інфраструктурі, разом з об'єктами, які перебувають під їхнім контролем.

Розвиток глобального кіберпростору супроводжується зближенням військових і цивільних інформаційних технологій, появою нових засобів і методів впливу на інформаційні системи потенційних супротивників. У провідних країнах світу активно створюються спеціалізовані кібернетичні центри й підрозділи, діяльність яких спрямована на захист державних інформаційних інфраструктур.

Корисним для України є й аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації. Наприклад, Естонія створила унікальну систему e-Residency, яка забезпечує електронну ідентифікацію громадян та іноземців, що дало змогу організувати електронне голосування, онлайн-реєстрацію бізнесу та повністю перевести більшість адміністративних послуг у цифрову площину[7;64;3]. У Польщі ефективно функціонує платформа mObywatel, яка дозволяє громадянам користуватися електронними документами, цифровими підписами та державними послугами у мобільному застосунку. Литва відзначається розвиненою системою кіберзахисту, де державні й приватні інституції тісно співпрацюють для забезпечення стійкості критичної інфраструктури до кібератак[67; 26; 31].

На сучасному етапі захист інформації, що циркулює в телекомунікаційних та інформаційних системах, є одним із головних викликів для кожної країни. Забезпечення високого рівня кібербезпеки стає ключовою умовою підтримання національної безпеки та розвитку інформаційного суспільства. У глобалізованому світі, де інформаційні процеси інтегруються у всі сфери життя, уряди провідних держав приділяють особливу увагу створенню та вдосконаленню ефективних систем управління кібербезпекою, а також захисту критичної інфраструктури від внутрішніх і зовнішніх загроз. У багатьох країнах уже сформовані національні моделі державного управління в цій сфері, які дозволяють швидко об'єднувати ресурси державних інституцій і приватного сектору для протидії кіберзагрозам.

До основних кроків, які визначають результативність системи управління розвитком кібербезпеки, можна віднести:

- здійснення контролю та впровадження механізмів протидії кіберзлочинності;
- активне залучення міжнародних ресурсів і партнерської підтримки для посилення захисту публічного цифрового простору;
- створення та розвиток регуляторних інституцій у сфері кіберполітики в органах державної влади та місцевого самоврядування;

- забезпечення додаткових фінансових потоків для розвитку кіберпростору в рамках стратегічних і проєктних програм.

Важливою умовою ефективної цифрової трансформації є розвиток людського капіталу. Навіть найсучасніші технології не можуть працювати ефективно без достатньої кількості підготовлених фахівців. Для органів державної влади та місцевого самоврядування це означає необхідність формування кадрового резерву, здатного впроваджувати та підтримувати цифрові інновації.

Серед першочергових завдань варто виділити впровадження програм підвищення цифрової грамотності держслужбовців, регулярне проходження сертифікаційних курсів із кібербезпеки та управління даними, а також створення спеціалізованих навчальних центрів при університетах і державних установах. Важливим напрямом є також розвиток системи мотивації: гідна оплата праці, можливість кар'єрного зростання та залучення молодих спеціалістів, які володіють сучасними ІТ-компетенціями.

Особливу роль відіграє міжнародне співробітництво у сфері освіти: участь українських держслужбовців у програмах обміну, стажування в європейських установах, а також дистанційні курси від провідних університетів світу. Це дозволяє інтегрувати кращі світові практики та адаптувати їх до вітчизняних реалій.

Розвиток людського капіталу у сфері цифровізації гарантує, що впроваджені інструменти будуть ефективно функціонувати, а сам процес трансформації набуде стійкого і довготривалого характеру, незалежно від політичних чи економічних обставин.

Сьогодні, коли новітні інформаційно-комунікаційні технології розвиваються надзвичайно швидкими темпами, питання кібербезпеки стає одним із найбільш актуальних. У глобалізованому світі вона має міжвідомчий характер і розглядається як специфічний правозахисний елемент віртуальної реальності на тлі інноваційного поступу цифрових технологій. Кібербезпека поступово займає провідне місце у сучасних наукових дослідженнях, інтерес до

яких щороку зростає. Проте феномен кібербезпеки все ще потребує глибшого осмислення, адже стрімка динаміка розвитку електронних суспільних відносин постійно формує нові виклики та ризики. Це пояснюється, насамперед, розширенням можливостей інформаційного впливу на соціальні процеси, що, у свою чергу, породжує нові загрози й вимагає модернізації та вдосконалення систем захисту.

Сьогодні поняття «кібербезпека» вимагає нового підходу та глибшого переосмислення, що обумовлено як радикальними змінами у сфері інформаційних процесів, так і провідними глобальними тенденціями, які все більше надають сучасному суспільству «інформаційного виміру» [75; 77; 82].

У розвитку кіберкапіталу, що включає системний моніторинг, контроль і відображення діяльності у різних сферах суспільного буття, особливу вагу набуває питання правових засад державного управління. Нині значна частина населення переживає соціально-економічні труднощі, посилені воєнними конфліктами. Корупція, яка переросла в системне явище, стала одним із ключових чинників цих кризових процесів. Її вплив становить серйозну загрозу як для національної, так і для міжнародної безпеки, оскільки вона ускладнює ефективне функціонування військово-політичних та правоохоронних інституцій на різних рівнях.

У світлі поширення глобального інформаційного суспільства та масового використання ІКТ практично в усіх сферах життєдіяльності, проблематика кібербезпеки набуває виняткової значущості. Водночас гарантувати безпеку у цій сфері можливо лише за умови активної співпраці з провідними структурами безпеки як на регіональному, так і на міжнародному рівнях.

Державне управління у сфері кібербезпеки здійснюється комплексом органів і структур, кожен з яких має визначені повноваження та компетенцію. До них належать міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, правоохоронні, розвідувальні та контррозвідувальні установи, суб'єкти оперативно-розшукової діяльності, Збройні Сили України та інші військові

формування, Національний банк України, підприємства, установи й організації, що віднесені до критичної інфраструктури. Водночас важливу роль у забезпеченні кібербезпеки відіграють і суб'єкти господарювання, а також громадяни та інші особи, діяльність яких пов'язана з інформаційними ресурсами, електронними транзакціями, комунікаціями та кіберзахистом.

Ключовим аспектом цього процесу є наявність ефективної нормативно-правової бази, яка регулює розвиток інформаційного суспільства та формування державної інформаційної політики. Вона повинна відповідати сучасним викликам у сфері інформаційної безпеки, забезпечувати узгодження законодавчих і нормативних актів із практикою захисту державної таємниці, безпеки інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури та інформаційних ресурсів від кібератак і інших загроз в інформаційному просторі.

Сучасні цифрові інструменти дедалі частіше базуються на застосуванні Big Data, аналітики даних та штучного інтелекту (ШІ). Для державного управління це відкриває можливості прогнозування суспільних процесів, виявлення ризиків та своєчасного ухвалення рішень. Використання великих масивів даних дозволяє виявляти корупційні схеми у сфері державних закупівель, відслідковувати економічні тенденції у режимі реального часу та прогнозувати потреби громадян у публічних послугах[33; 87; 51; 23].

Особливого значення набуває впровадження систем автоматичного моніторингу критичних інфраструктур, що дає змогу оперативно виявляти та локалізувати загрози. Штучний інтелект може застосовуватись у сфері безпеки для аналізу кіберзагроз, у соціальній політиці — для персоналізованого надання допомоги, а в економічній сфері — для прогнозування макроекономічних показників та ефективного планування бюджету.

Інтеграція таких інструментів в управлінську діяльність створює передумови для переходу до моделі проактивного державного управління, коли рішення ухвалюються на основі точних прогнозів і даних, а не лише реакції на вже наявні проблеми. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли швидкість та обґрунтованість управлінських дій має критичне значення.

До основних заходів протидії кіберзагрозам у контексті державно-управлінської діяльності слід віднести:

- розробку та ефективну реалізацію політики кібербезпеки на всіх рівнях державного управління та місцевого самоврядування;
- розвиток нових напрямів захисту, зокрема міжнародної співпраці між усіма зацікавленими сторонами, яка передбачає механізми оперативного сповіщення про інциденти та координацію дій під час кібератак;
- формування єдиної стратегії захисту кіберпростору;
- використання передового світового досвіду реагування на кіберзагрози.

Слід наголосити, що кіберпростір, завдяки своїй відкритості та доступності, виступає важливим чинником соціально-економічного розвитку держави та цифровізації системи управління. Тому збереження принципу відкритості та стимулювання взаємодії в інформаційному середовищі є надзвичайно важливими. Надійний і захищений кіберпростір здатен забезпечити безперешкодний обіг інформації, що сприятиме активізації економічних процесів, розвитку інновацій, економічному зростанню та вирішенню суспільних проблем. Це, своєю чергою, може стати конкурентною перевагою України на міжнародній арені.

Кіберзагрози мають глобальний, транскордонний характер, а втручання у функціонування критичної інфраструктури стає дедалі небезпечнішим. У зв'язку з цим сфера кібербезпеки охоплює не лише класичні аспекти ІТ-захисту, а й широкий спектр технологій, процесів і даних, що обробляються в цифрових мережах.

Приклад Запорізької області доводить, що цифровізація управлінських процесів є не лише засобом модернізації державного управління, а й важливим чинником забезпечення економічної стійкості регіону в умовах воєнного стану. Використання електронних платформ для підтримки малого та середнього бізнесу, збереження інвестиційної активності, координації зовнішньоекономічних зв'язків і моніторингу економічних показників стало

запорукою стабільності соціально-економічного середовища області[48;2;3; 51]. Більше того, цифрові інструменти забезпечили ефективну взаємодію з громадами, підприємствами та міжнародними партнерами, що зміцнило довіру до органів влади. Таким чином, регіональний досвід інтеграції цифрових технологій має стати складовою загальнодержавної політики, адже саме він демонструє практичні механізми підвищення ефективності управління та формування економічної безпеки в умовах війни[3; 48; 51; 94].

Забезпечення безпечного середовища для громадян, використання електронних сервісів та розвитку онлайн-підприємництва передбачає реалізацію заходів із запобігання кібератакам, протидії злочинності у кіберпросторі та гарантування захисту критичної міської інфраструктури. Окрім того, такий підхід створює сприятливі умови для стимулювання технологічного розвитку. Відтак, кібербезпека виступає невід'ємною складовою системи національної оборони та територіальної безпеки держави в умовах всеохопної цифрової трансформації.

Висновки до розділу 3

Проведений у межах третього розділу аналіз дозволив виявити сучасні тенденції, проблеми та перспективи цифрової трансформації системи публічного управління України в умовах воєнного стану та подальшого відновлення держави.

Встановлено, що впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади залишається одним із ключових напрямів модернізації публічного сектору. Проте процес цифровізації супроводжується низкою об'єктивних труднощів, серед яких: недостатня технічна забезпеченість державних інституцій, фрагментарність законодавчої бази, нерівномірність рівня цифрової грамотності працівників, а також обмеженість фінансових і кадрових ресурсів. Особливої уваги набуває питання забезпечення належного

рівня кіберзахисту державних інформаційних систем, що є критично важливим у контексті триваючих гібридних загроз.

Доведено, що ефективна цифрова трансформація можлива лише за умови формування комплексної державної політики у сфері кібербезпеки, розбудови стійкої цифрової інфраструктури та забезпечення міжвідомчої взаємодії через інтеграцію державних електронних реєстрів. Важливою складовою цього процесу є розвиток людського потенціалу — підвищення цифрової компетентності державних службовців і створення системи безперервного навчання у сфері ІКТ.

Зазначено, що цифровізація публічного управління повинна розглядатися не лише як технічна модернізація управлінських процесів, а як стратегічна реформа, спрямована на підвищення прозорості, ефективності та інноваційності діяльності органів влади. У післявоєнний період вона має стати основою для відновлення економіки, зміцнення довіри громадян до державних інституцій та інтеграції України до європейського цифрового простору.

Отже, реалізація цифрової трансформації у публічному управлінні потребує системного підходу, що поєднує технологічні, правові, організаційні та соціальні аспекти. Комплексне вдосконалення нормативно-правової бази, посилення кіберзахисту, розвиток цифрових навичок кадрів і створення єдиного інформаційного простору державного управління сприятимуть формуванню сучасної, ефективної та безпечної моделі цифрової держави, здатної забезпечити стабільний розвиток у воєнний і післявоєнний періоди.

ВИСНОВКИ

1. У результаті аналізу сучасних наукових досліджень у сфері цифрової трансформації державно-управлінських процесів встановлено, що цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності, прозорості та адаптивності публічного управління. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців цифрова трансформація розглядається як комплексна зміна управлінських підходів, організаційних структур і механізмів прийняття рішень. Особлива увага приділяється значенню цифрових технологій для забезпечення стійкості та безперервності функціонування органів державної влади в умовах криз та воєнного стану.

2. Дослідження законодавчих та нормативно-правових засад цифровізації органів публічної влади в Україні показало, що на державному рівні сформовано основу для розвитку цифрового урядування, електронних сервісів та електронного документообігу. Разом із тим встановлено, що нормативно-правова база потребує подальшого вдосконалення й адаптації до сучасних викликів, зокрема з урахуванням вимог інформаційної безпеки, захисту даних та функціонування органів влади в умовах воєнного стану.

3. У ході аналізу методологічних підходів до цифрового розвитку системи публічного управління визначено, що поєднання системного, процесного та проєктного підходів є найбільш доцільним. Такий підхід забезпечує комплексність цифрових змін, узгодженість стратегічних і тактичних управлінських рішень, а також сприяє підвищенню результативності впровадження цифрових ініціатив у діяльність органів влади.

4. Аналіз правових засад та організаційної структури Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації засвідчив, що департамент здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства та має чітко визначені функції й повноваження. Наявна організаційна структура створює необхідні умови для реалізації завдань

цифровізації, однак потребує подальшого вдосконалення з метою підвищення ефективності управління та координації цифрових процесів.

5. Дослідження основних напрямів діяльності департаменту у сфері цифровізації управлінських процесів показало, що цифрові технології використовуються для автоматизації внутрішніх процедур, електронного документообігу, збору та обробки управлінської інформації, а також для взаємодії з іншими органами державної влади. Водночас встановлено, що рівень упровадження цифрових інструментів має фрагментарний характер і потребує подальшого системного розвитку.

6. Оцінка діяльності департаменту в умовах воєнного стану дала змогу встановити, що використання цифрових інструментів сприяє забезпеченню безперервності управлінських процесів, оперативності прийняття управлінських рішень та збереженню функціональної спроможності органу влади. Разом із тим воєнний стан загострює проблеми ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу та інформаційної безпеки, що негативно впливає на темпи цифрової трансформації.

7. У результаті дослідження виявлено ключові проблеми цифрової трансформації публічного управління, серед яких недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, відсутність єдиних стандартів цифрової взаємодії, нерівномірний рівень цифрових компетентностей працівників органів влади, а також обмежене фінансування цифрових проєктів, особливо в умовах воєнного стану.

8. Обґрунтування перспектив розвитку цифрової трансформації органів державної влади дозволило визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку, зокрема розширення та підвищення якості електронних публічних послуг, упровадження сучасних систем управління даними, посилення кібербезпеки, розвиток міжвідомчої цифрової взаємодії та підвищення цифрової компетентності державних службовців.

9. На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення цифрових інструментів у діяльності державних органів,

спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію організаційної діяльності та забезпечення стійкості системи публічного управління. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме подальшому розвитку цифрового урядування та адаптації органів влади до умов воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. GGTC Kyiv; VoxUkraine. Цифрова трансформація в Україні: 2019–2024 роки. Київ : VoxUkraine, 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review> (дата звернення: 09.01.2026).
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. *Paris : OECD Publishing*, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (date of access: 09.01.2026).
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. Digitalisation for recovery in Ukraine. *Paris : OECD Publishing*, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746fbc.html (date of access: 09.01.2026).
4. International Telecommunication Union. Ukraine digital development country profile (version 3.0). Geneva : ITU, 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (date of access: 09.01.2026).
5. Міністерство цифрової трансформації України. «Дія» та цифрові послуги: проєкт «Держава в смартфоні». Київ : Мінцифри України, 2019–2023. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Digital_Transformation_\(Ukraine\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Digital_Transformation_(Ukraine)) (дата звернення: 09.01.2026).
6. United Nations Development Programme in Ukraine. Integration of inclusivity principles into digital transformation in Ukraine; digital educational hubs to improve digital literacy of the population, especially vulnerable groups. Kyiv : UNDP, 2021; 2025. URL:

<https://ecdev.com.ua/en/journals/t-23-2-2024/tsifrova-transformatsiya-yak-imperativ-i-innovatsiynogo-rozvitku-biznes-protseviv-v-umovakh-voyennogo-stanu-dosvid-ukrayini> (date of access: 09.01.2026).

7. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Country Profile: Ukraine. EGDI ranking: 30th (score 0.8841). 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (дата звернення: 24.01.2026).

8. Міністерство цифрової трансформації України. «Дія» та цифрові послуги: проєкт «Держава в смартфоні». Київ : Мінцифри України, 2019–2023. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Digital_Transformation_\(Ukraine\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Digital_Transformation_(Ukraine)) (дата звернення: 09.01.2026).

9. United Nations Development Programme in Ukraine. Integration of inclusivity principles into digital transformation in Ukraine; digital educational hubs to improve digital literacy of the population, especially vulnerable groups. Kyiv : UNDP, 2021; 2025. URL: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-23-2-2024/tsifrova-transformatsiya-yak-imperativ-i-innovatsiynogo-rozvitku-biznes-protseviv-v-umovakh-voyennogo-stanu-dosvid-ukrayini> (date of access: 09.01.2026).

10. Рядінська В., Плугатар Т. Правове регулювання цифровізації публічного управління в Європейському Союзі. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1664> (дата звернення: 09.01.2026).

11. Лахижа М. І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 2(4). С. 202–213. URL: https://www.researchgate.net/publication/392852982_Cifrovizacia_publicnogo_upravlinna_v_Ukraini_teoreticnij_aspekt (дата звернення: 09.01.2026).

12. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток*,

удосконалення. 2024. № 9. С. 176–185. URL: <https://URL.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185> (дата звернення: 09.01.2026).

13. Дворніченко А. С. Цифровізація публічної політики в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 6. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua> (дата звернення: 09.01.2026).

14. Пиріг С. Цифровізація публічного управління та е-демократії на регіональному рівні. *Економічний форум*. 2022. № 1(3). С. 107–113. URL: <https://e-forum.com.ua/en/article/download/tsifrovizatsiya-publichnogo-upravlinnya-ta-a-e-demokratiyi-na-regionalnomu-rivni> (дата звернення: 09.01.2026).

15. Манійлова К., Норчук Ю. Правові засади цифровізації державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Legal Horizons*. 2025. URL: <https://legalhorizons.com.ua/lh/article/view/204> (дата звернення: 09.01.2026)

16. Савченко О. С. Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. URL: <https://URL.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.9> (дата звернення: 09.01.2026).

17. Попов, Д. І., Котуха, О. С., & Олашин, М. М. (2023). Цифровізація бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (7). URL: <https://URL.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-11> (дата звернення: 09.01.2026).

18. Сандул Я. М. Цифровізація в умовах воєнного стану. Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.). *Одеса : Юридика*, 2023. Т. 2. С. 58–60. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstreams/5f0253ad-45db-4ba1-aae9-75c8c28be3d2/download> (дата звернення: 24.01.2026).

19. Скляр І. Особливості розвитку цифрового врядування в умовах воєнного стану. *Aspects of Public Administration*. 2024. Т. 12. № 4. С. 59–66. URL: <https://URL.org/10.15421/152437> (дата звернення: 09.01.2026).

20. Samoilenko L., Tykhomyrova A. Digitalization of administrative services in the conditions of martial law on the example of the “Diia” service. *Investplan*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/369222048_Digitalization_of_the_administrative_services_in_various_fields_of_activity (дата звернення: 09.01.2026).

21. Kozhyna A. V., Kocherov M. V., Bovsunivska I. V. Increasing the accessibility of administrative services through digitalisation in the context of martial law in Ukraine. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.5> (дата звернення: 09.01.2026).

22. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. № 39. С. 155–163. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6451> (дата звернення: 09.01.2026).

23. Трещов М. М. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. URL: <https://URL.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10> (дата звернення: 09.01.2026).

24. Янковський О., Резніченко Г., Батуренко М., Кобець А. Питання кібербезпеки в умовах воєнного часу в Україні. *KPMG Ukraine*. 2022. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/03/cyber-considerations-from-the-conflict-in-ukraine.html> (дата звернення: 09.01.2026).

25. CERT-UA and national cyber posture: presidential priorities for cyber defense. Президент України. 2025. URL: <https://rnbo.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).

26. Ніцевич О. В. Інформаційна безпека України в умовах воєнного стану. *Юридична наука. Серія: юридична*. 2025. С. 47–54. URL:

[https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/9115/1/document%20\(4\)-47-54.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/9115/1/document%20(4)-47-54.pdf) (дата звернення: 09.01.2026).

27. Нормативні документи: кіберзахист в умовах воєнного стану. Захід МГУ, 2025. URL: <https://zahidmgu.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).

28. Codreanu C. Developing e-government under cyber threats and Russia's war: Ukraine's Diia platform. *Smart Cities International Conference (SCIC) Proceedings*. 2025. Т. 12. С. 429–437. URL: <https://scrd.eu/index.php/scic/article/view/709> (дата звернення: 09.01.2026).

29. Ukraine e-Government Assessment. *World Bank*. 2019. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/379971544700498182/pdf/WP-P16857-2-PUBLIC-PCA-DANIEL-J-BOYCE-Ukraine-eGovernance-Report-002.pdf> (дата звернення: 09.01.2026).

30. Ukraine Cybersecurity Governance Assessment. *DCAF*. 2020. URL: <https://www.dcaf.ch/ukraine-cybersecurity-governance-assessment> (дата звернення: 09.01.2026).

31. National Cybersecurity Governance: Ukraine. *CCDCOE*. 2024. URL: https://ccdcoe.org/uploads/2024/08/National-Cybersecurity-Governance_Ukraine_Davydiuk_Potii_2024.pdf (дата звернення: 09.01.2026).

32. Kolesnikova K. Digitization of public services in Ukraine: successes and challenges in the implementation of state reforms. *Philosophy and Governance*. 2024. № 1. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/15> (дата звернення: 09.01.2026)..

33. Щодо інформаційних джерел та аналітичних інструментів у сфері публічних закупівель. *ProZorro*. 2019. URL: <https://infobox.prozorro.org/news-mert/shchodo-informaciynih-dzherel-ta-analitichnih-instrumentiv-u-sferi-publichnih-zakupivel> (дата звернення: 09.01.2026).

34. Terzi S., et al. Blockchain 3.0 Smart Contracts in E-Government 3.0 Applications. arXiv preprint. 2019. URL: <https://arxiv.org/abs/1910.06092> (дата звернення: 09.01.2026).

35. Elisa N., Yang L., Chao F., Cao Y. A framework of blockchain-based secure and privacy-preserving e-government system. *Wireless Networks*. 2023. Vol. 29, № 3. P. 1005–1015. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11276-018-1883-0> (дата звернення: 24.01.2026).
36. Durojaye H., Raji O. Impact of State and State Sponsored Actors on the Cyber Environment and the Future of Critical Infrastructure. *arXiv preprint*. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2212.08036> (дата звернення: 09.01.2026).
37. Syamsuddin I., Hwang J. A new fuzzy MCDM framework to evaluate e-government security strategy. *2010 4th International Conference on Application of Information and Communication Technologies*. 2010. URL: <https://URL.org/10.1109/ICAICT.2010.5612054> (дата звернення: 09.01.2026).
38. Tokariuk O. Ukraine's secret weapon – artificial intelligence. *CEPA*. 2023. URL: <https://cepa.org/article/ukraines-secret-weapon-artificial-intelligence> (дата звернення: 09.01.2026).
39. Барановська Т., Брітченко І., Криштанович М., Лукашевська У., Малишев К., Мунько А., Сторожев Р., Хохба О. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки в державному секторі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. С. 74–83.
40. Bieńkowska A. K. Cybersecurity as a public task in administration. K. Chałubińska-Jentkiewicz, J. Nowak, M. Karpiuk (Eds.), *Cybersecurity in Poland: Legal and organizational aspects*. Springer, 2022. С. 217–232. URL: https://url.org/10.1007/978-3-030-78551-2_13 (дата звернення: 24.01.2026).
41. Вишневський В. П., Вієцька О. В., Гаркушенко О. М. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки. *Економіка промисловості*. 2020. № 1(89). С. 6–24.
42. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 4. С. 58–64.

43. Гиренко Л. А. Цифровізація місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *Ефективність державного управління*. 2020. № 2. С. 142–150.

44. Тогобицька В. Д. Організаційно-правові засади цифровізації державного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3. С. 85–92.

45. ДСТУ 4145-2002. Інформаційні технології. Криптографічний захист інформації. Цифровий підпис, що ґрунтується на еліптичних кривих. Формування та перевіряння. — Чинний від 01.07.2003. — Київ : Держспоживстандарт України, 2002. — 36 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=68769 (дата звернення: 24.01.2026).

46. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п> (дата звернення: 09.01.2026).

47. Пуліна Т. В. Стратегічне управління регіональним розвитком в умовах трансформаційної економіки. *Вісник Запорізької політехніки*. 2019. № 2. С. 45–52.

48. Пуліна Т. В., Бут Т. В., Пешиков С. А. Смарт-спеціалізація як інструмент повоєнного відновлення Запорізького регіону. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. URL: <https://URL.org/10.32782/CMI/2023-8-7>.

49. Пуліна Т. В., Мелешенко Р. А. Світова динаміка створення ланцюгів доданої вартості ТНК. Тиждень науки–2023. Факультет економіки та управління : тези доп. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/12301> (дата звернення: 09.01.2026).

50. Пуліна Т. В., Бут Т. В., Пешиков С. А. SMART-спеціалізація як інструмент повоєнного відновлення регіону. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. URL: <https://URL.org/10.32782/CMI/2023-8-7>.

51. Соріна О. О., Коротунова О. В. Підприємницький проект: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. URL:

<https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/108/102> (дата звернення: 09.01.2026).

52. Соріна О. О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. Тиждень науки–2023 : тези доповідей. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10757/1/K_Gubar.pdf (дата звернення: 09.01.2026).

53. Шитікова Л. В., Змикало О. С., Пуліна Т. В. Інноваційна діяльність в освіті: сутність та вектори розвитку. Управління змінами та інновації. 2024. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/download/125/118> (дата звернення: 09.01.2026).

54. Про електронне урядування : Закон України від 07.09.2017 № 2155-VIII : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 09.01.2026).

55. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 09.01.2026).

56. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 09.01.2026).

57. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 09.01.2026).

58. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 09.01.2026).

59. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 09.01.2026).

60. Про затвердження Положення про Єдину державну електронну систему електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606 : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п> (дата звернення: 09.01.2026).

61. Деякі питання цифрової трансформації органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 194 : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2021-п> (дата звернення: 09.01.2026).

62. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р> (дата звернення: 09.01.2026).

63. Стратегія цифрової трансформації публічного управління України : офіц. документ Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

64. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 09.01.2026).

65. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> (дата звернення: 09.01.2026).

66. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 09.01.2026).

67. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 09.01.2026).

68. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п> (дата звернення: 09.01.2026).

69. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р> (дата звернення: 09.01.2026).

70. Рахункова палата України. Звіти щодо ефективності цифрових сервісів : офіційний вебсайт. Київ. URL: <https://rp.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).

71. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітичні матеріали щодо цифрових компетенцій державних службовців : офіційний вебсайт. Київ. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).

72. Конституційний Суд України. Рішення щодо забезпечення доступу до публічної інформації та реалізації цифрових прав : офіційний вебсайт. Київ. URL: <https://ccu.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).

73. Верховний Суд. Судова практика у сфері надання адміністративних (публічних) послуг : офіційний вебсайт. Київ. URL: <https://supreme.court.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).

74. Organisation for Economic Co-operation and Development. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (date of access: 09.01.2026).

75. Organisation for Economic Co-operation and Development. Digitalisation for recovery in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746f6be.html (date of access: 09.01.2026).

76. International Telecommunication Union. Ukraine digital development country profile (version 3.0). Geneva : ITU, 2025. URL:

https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (date of access: 09.01.2026).

77. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (дата звернення: 09.01.2026).

78. Стратегія цифрової трансформації публічного управління України : Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).

79. Про електронне урядування : Закон України від 07.09.2017 № 2155-VIII : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 09.01.2026).

80. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 09.01.2026).

81. Деякі питання надання електронних публічних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-p> (дата звернення: 09.01.2026).

82. Про затвердження Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856 : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p> (дата звернення: 09.01.2026).

83. Деякі питання цифрової трансформації органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 194 : станом на 09.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2021-p> (дата звернення: 09.01.2026).

84. Котелевський Б., Соріна О. О. Цифрові технології як інструмент трансформації публічного управління в Україні. Актуальні проблеми економіки

та менеджменту в умовах сучасних викликів : зб. матеріалів наук.-практ. конф., Вип. 2. Кропивницький : РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, 2025. С. 162–261. URL: https://cusu.edu.ua/images/prava_biz/kaf_menedzhment/Zbirnik_APEM_2025y.pdf (дата звернення: 09.01.2026).

85. Наливайко Л. Р., Возна Д. В. Держава у смартфоні: вектори розвитку крізь призму діджиталізації. Scientific achievements of modern society : V International Scientific and Practical Conference. 2023. С. 748–758.

86. Місюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=933> (дата звернення: 09.01.2026).

87. Вальковець А., Поляк К. Сучасний стан та перспективи розвитку електронних публічних закупівель в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://URL.org/10.32782/2524-0072/2023-49-1> (дата звернення: 09.01.2026).

88. Суходольська Н. Загальна характеристика системи публічних закупівель товарів, робіт і послуг в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 33. С. 28–34. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/546> (дата звернення: 09.01.2026).

89. Чебан Ю. Ю., Сирцева С. В. Електронна система публічних закупівель в Україні: особливості функціонування та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 221–228.

90. Зицик С. Г., Вісин В. В. Електронний документообіг в органах публічної влади. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2023. Вип. 29. С. 33–38.

91. Електронний парламент України: досвід створення. *Наукове видання*. За заг. ред. С. О. Довгого. — К. : Логос, 2015. — 452 с. URL: <https://icyb180.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/elektronniy-parlament-ukrayini-dosvid-stvorenniya.pdf> (дата звернення: 24.01.2026).

92. Барановська Т., Брітченко І., Криштанович М., Лукашевська У., Малишев К., Мунько А., Сторожев Р., Хохба О. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки в державному секторі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 10. С. 74–83.

93. Трещов М. М., Мунько А. Ю., Наумик А. С. Теоретико-правовий лад цифровізації держави: поступ України. Vectors of the development of science and education in the modern world : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. 358 p. P. 270–278.

94. Трещов М. М., Наумик А. С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. URL: <https://URL.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10> (дата звернення: 09.01.2026).

95. Трещов М. М., Хохба О. Т. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. *Науковий вісник: державне управління*. Київ: ТОВ «Про формат». 2023. № 1 (13). С. 178–194.

96. Kryshchanovych M., Britchenko I., Lošonczi P., Baranovska T., Lukashevskaya U. State Management Mechanisms for the Exchange of Information Regarding Cyberattacks, Cyber Incidents and Information Security Incidents. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. № 22(4). P. 33–38.

97. Kryshchanovych M., Petrovskyi P., Khomyshyn I., Bezena I., Serdechna I. Peculiarities of implementing governance in the system of social security. *Business, Management and Economics Engineering*. 2020. № 18(1). Pp. 142–156. URL: <https://URL.org/10.3846/bme.2020.12177> (date of access: 09.01.2026).

98. Kryshchanovych S., Gutsulyak V., Huzii I., Helzhynska T., Shepichak V. Modeling the process of risk management response to the negative impact of risks as the basis for ensuring economic security. *Business, Management and Economics Engineering*. 2021. № 19(2). Pp. 289–302. URL: <https://URL.org/10.3846/bmee.2021.14798> (date of access: 09.01.2026).

99. Kryshchanovych M., Storozhev R., Malyshev K., Munko A., Khokhba O. State Management of the Development of National Cybersecurity Systems. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 (5). P. 11–16. URL: <https://URL.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.5.3> (date of access: 09.01.2026).

100. Gordieiev O., Kharchenko V., Illiashenko O., Morozova O., Gasanov M. Concept of using eye tracking technology to assess and ensure cybersecurity, functional safety and usability. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol. 11, No. 4. pp. 361–367. URL: <https://URL.org/10.18280/ijssse.110409> (date of access: 09.01.2026).

101. Lainjo B. Network security and its implications on program management. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2020. Vol. 10, No. 6. pp. 739–746. URL: <https://URL.org/10.18280/ijssse.100603> (date of access: 09.01.2026).

102. Luo H.N. An emergency management system for government data security based on artificial intelligence. *Ingénierie des Systèmes d'Information*. 2020. № 25(2). P. 207–213.

103. Petroye O., Lyulyov O., Lytvynchuk I., Paida Y., Pakhomov V. Effects of information security and innovations on country's image: Governance aspect. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2020. Vol. 10, No. 4. pp. 459–466. URL: <https://URL.org/10.18280/ijssse.100404> (date of access: 09.01.2026).

104. Sylkin O., Kryshchanovych M., Bekh Y., Riabeka O. Methodology of forming model for assessing the level financial security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. № 42(3). Pp. 391–398.

105. Tohobytska V. D. Organizational and legal principles and mechanisms of public management of socio-economic risks in the conditions of digitalization. *Public administration and customs administration*. 2021. № 4. C. 42–46.

106. UN E-Government Survey 2018. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018> (date of access: 09.01.2026).

107. Yasmin M., Sohail A., Sarkar M., Hafeez R. Creative methods in transforming education using human resources. *Creativity Studies*. 2017. № 10(2). Pp. 145–158.

108. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Review of Program Monitoring with Board Involvement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. *International Monetary Fund*. 2023. URL: <http://surl.li/gfpbi> (date of access: 09.01.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

