

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Міністерство освіти та науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Міністерство освіти та науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ІЩЕНКО АННА МИКОЛАЇВНА

УДК: 35.08:004.738.5-055.2:303.6

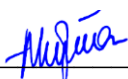
ДИСЕРТАЦІЯ
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В
КОНТЕКСТІ ГЕНДЕРНОГО МЕЙНСТРИМІНГУ

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____  А. М. Іщенко

Науковий керівник: Чукут Світлана Анатоліївна, доктор наук з державного управління, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Іщенко А. М. Цифрова трансформація публічного управління в контексті гендерного мейнстримінгу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Міністерство освіти і науки України, Київ, 2025.

Дисертаційне дослідження присвячене актуальній тематиці цифрової трансформації публічного управління з урахуванням комплексного гендерного підходу. У роботі обґрунтовано необхідність інтеграції гендерно чутливого підходу до процесу цифровізації публічного управління з метою забезпечення рівного доступу громадян до цифрових послуг, усунення гендерних цифрових розривів і підвищення рівня ефективності державних політик у сфері цифрового урядування.

У роботі представлено авторський підхід щодо визначення теоретико-методологічних засад цифровізації публічного управління. Доведено, що методологія дослідження повинна ґрунтуватися на інтегрованому підході та застосуванні комплексних дослідницьких інструментів, які забезпечують всебічний аналіз процесу цифрової трансформації публічного управління з урахуванням гендерної специфіки. Зокрема, викладене у дисертації дослідження базується на використанні кількісного та якісного підходів і включає опитування (анкетування) працівників державних органів та експертні глибинні інтерв'ю. Також використано результати кабінетного дослідження для аналізування відкритих джерел, а саме – законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали Національного агентства державної служби України, роботи іноземних і українських науковців з питань

гендеру, цифрової трансформації та державної служби, ресурси мережі інтернет, у тому числі звіти міжнародних організацій.

У роботі поглиблено понятійно-категоріальний апарат за рахунок обґрунтування авторського тлумачення сутності та змісту таких понять, як: «цифрова трансформація публічного управління», «цифрова трансформація державної служби», «цифрові компетентності державних службовців», «цифрова публічна інфраструктура». Зокрема, цифрова трансформація державної служби визначається як комплексний процес впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень у професійну діяльність державних службовців, що, на відміну від більш широкого поняття публічного управління, спрямований виключно на оптимізацію виконання функцій держави, в тому числі покращення якості державних послуг і забезпечення прозорості та підзвітності державного апарату. Цифрова трансформація публічного управління визначається як комплексний та стратегічний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності органів державного управління, органів місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства з метою підвищення ефективності, інклюзивності та прозорості публічного управління, оптимізації надання державних послуг, розширення громадської участі у процесах прийняття рішень і забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку. Також поглиблено розуміння відмінностей між поняттями цифровізації та цифровою трансформацією.

Проведено аналіз процесів формування та реалізації комплексного гендерного підходу в цифрових ініціативах України, включаючи ретроспективу інклюзивного підходу, що умовно представлено як послідовну реалізацію декількох етапів: початкового (2016–2018 рр.), коли Україна почала закладати основу цифрової інклюзії через реалізацію перших стандартів доступності; етапу інституційних змін (2019–2020 рр.), коли було створено Міністерство цифрової трансформації України, що прискорило цифровізацію державних послуг, зокрема, запущено єдиний портал і мобільний застосунок

«Дія», який став точкою доступу до держпослуг онлайн; етапу подальшого розвитку безбар'єрності (2021–2022 рр.), коли проблематика цифрової інклюзії стала пріоритетною на державному рівні та було проведено перші масштабні аудити доступності державних онлайн-сервісів. На даний час Україна перейшла на сучасніші стандарти цифрової доступності, наближаючись до практик Європейського Союзу. Отже, цифрова трансформація України не лише модернізує державний апарат і сферу публічного управління в цілому, а й стає інструментом соціально-економічного розвитку, забезпечуючи громадянам можливості швидшого, зручнішого та більш прозорого доступу до послуг і можливостей.

Проведено масштабне емпіричне дослідження цифрових компетентностей державних службовців у гендерному розрізі (опитано 33 761 державних службовців), результати якого стали основою для розробки загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Гендерно чутлива цифрова трансформація державного управління», затвердженої наказом Вищої школи публічного управління.

Так, за результатами проведеного в рамках дослідження соціологічного опитування, була визначена трійка факторів, що найбільше ускладнює процес цифровізації на думку державних службовців: недостатність фінансових ресурсів для впровадження цифрових технологій – так вважає 40,7 % опитаних; дефіцит висококваліфікованих ІТ-спеціалістів у державному секторі (31,2 % опитаних державних службовців обрали цей варіант), та низький рівень мотивації держслужбовців (29,5 % опитаних). Встановлено, що гендерний цифровий розрив залишається актуальною проблемою, оскільки виявлено відмінності у цифрових навичках державних службовців, зумовлені гендерними чинниками. Зокрема, жінки демонструють вищий рівень обізнаності у сфері електронного документообігу порівняно з чоловіками, що, ймовірно, пов'язано з професійною сегрегацією за статтю — адже більшість посад категорії "В" обіймають саме жінки.

До ефективних практичних інструментів підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема тих, які залучені до процесів цифрової трансформації, належать: упровадження гендерно чутливої цифрової освіти; розробка навчальних програм з цифрових компетентностей, адаптованих до потреб різних категорій державних службовців; організація обов'язкових тренінгів із гендерно чутливого використання цифрових технологій, з урахуванням відмінностей потреб жінок і чоловіків у сфері цифрового урядування; а також проведення онлайн-курсів із цифрової грамотності, спрямованих на подолання цифрового розриву та підвищення рівня володіння сучасними технологіями.

Результати проведеного соціологічного опитування державних службовців, а також результати контент-аналітичного етапу дослідження щодо оцінки ефективності заходів подолання бар'єрів у впровадженні гендерно чутливих цифрових послуг надали змогу згрупувати бар'єри на шляху впровадження гендерно чутливих цифрових державних послуг на технічні, соціокультурні, політико-правові та економічні.

Проаналізовано інструменти штучного інтелекту (надалі – ШІ), що є одними з найпрогресивніших серед тих, що вже працюють в публічних цифрових ініціативах, проте їх використання може бути як ефективним інструментом розширення прав та можливостей жінок та чоловіків, так і відтворювати упередження («bias»), сприяючи поглибленню існуючих нерівностей. Визначено шляхи подолання виникнення гендерних упереджень, зокрема, збільшення частки жінок серед фахівців, залучених до розроблення та впровадження рішень на основі штучного інтелекту, забезпечення різноманітності даних, що використовуються для навчання алгоритмів, впровадження гендерного аналізу на етапах розробки та тестування цифрових продуктів, а також створення механізмів підзвітності та контролю за дотриманням принципів гендерної рівності в процесі використання технологій ШІ.

Запропоновано рекомендації щодо інтегрування комплексного гендерного підходу в цифрову трансформацію, зокрема через удосконалення управлінських процесів, посилення інклюзивності та доступності цифрових послуг із застосуванням сучасних технологічних рішень. Практичним результатом дисертаційного дослідження стала розробка методики проведення експертного глибинного інтерв'ю для виявлення важливості гендерної компоненти в процесі цифровізації, розробка загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців та розробка Стратегії сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління, яка базується на принципах забезпечення рівного доступу до цифрових технологій, інклюзивності державних електронних послуг, розвитку цифрових компетентностей державних службовців та споживачів цифрових послуг з урахуванням гендерних особливостей, а також на впровадженні системного моніторингу й оцінювання ефективності відповідних трансформаційних ініціатив.

Запропоновано модель інтеграції гендерного підходу в процес цифрової трансформації державної служби, яка охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів. Вона окреслює концептуальні засади гендерного підходу в публічному управлінні, визначає основні механізми його реалізації, ідентифікує основні бар'єри, що виникають у процесі впровадження гендерного компонента в цифрові перетворення, а також формулює очікувані результати такої інтеграції.

Результати дослідження мають практичне значення для подальшого розвитку державної політики у сфері цифровізації та гендерної рівності в Україні.

Ключові слова: цифрова трансформація, електронне урядування, гендерний мейнстримінг, гендерні підходи, публічне управління, штучний інтелект, цифрові компетентності, цифрові навички, державне управління.

ABSTRACT

Ishchenko A.M. Digital transformation of public administration in the context of gender mainstreaming. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 “Public management and administration”. – National Technical University “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2025.

The dissertation research is devoted to the topical issue of the digital transformation of public administration, taking into account a comprehensive gender-sensitive approach. The study substantiates the necessity of integrating a gender-sensitive perspective into the digitalization of public administration in order to ensure equal access of citizens to digital services, eliminate gender-based digital divides, and enhance the effectiveness of public policies in the field of digital governance.

The research presents the author's approach to defining the theoretical and methodological foundations of the digitalization of public administration. It is demonstrated that the research methodology should be based on an integrated approach and the application of comprehensive analytical tools that enable a thorough examination of the digital transformation of public administration, with due consideration of gender-specific aspects. In particular, the dissertation research employs both quantitative and qualitative methods, including a survey of public sector employees and in-depth expert interviews. Additionally, desk research was conducted to analyze open sources such as legislative and regulatory acts of Ukraine, official materials of the National Agency of Ukraine for Civil Service, academic works by Ukrainian and international scholars in the fields of gender studies, digital

transformation, and civil service, as well as online resources and reports by international organizations.

The conceptual and categorical framework of the study has been expanded through the development of the author's interpretation of key concepts such as "digital transformation of public administration," "digital transformation of civil service," "digital competencies of civil servants," and "digital public infrastructure." In particular, the digital transformation of the civil service is defined as a comprehensive process of implementing digital technologies and innovative solutions in the professional activities of civil servants, which, unlike the broader concept of public administration, is specifically aimed at optimizing the functioning of the state apparatus, improving the quality of public services, and ensuring transparency and accountability. The digital transformation of public administration is interpreted as a comprehensive and strategic process of integrating digital technologies across all spheres of activity of public administration bodies, local self-government authorities, the private sector, and civil society institutions with the aim of enhancing the efficiency, inclusiveness, and transparency of public administration, optimizing the provision of public services, promoting civic participation in decision-making processes, and ensuring the achievement of the Sustainable Development Goals. The study also clarifies the conceptual distinction between digitalization and digital transformation.

An analysis was conducted of the processes of forming and implementing a comprehensive gender-sensitive approach in Ukraine's digital initiatives, including the retrospective of the inclusive approach, conditionally presented as a sequence of several stages: the initial stage (2016–2018), when Ukraine began laying the foundation for digital inclusion through the adoption of the first accessibility standards; the stage of institutional changes (2019–2020), marked by the establishment of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, which accelerated the digitalization of public services, including the launch of the unified portal and mobile application "Diia" as a digital gateway to public services; and the stage of further development of barrier-free access (2021–2022), when the issue of

digital inclusion became a state-level priority and the first large-scale audits of the accessibility of public online services were conducted. At present, Ukraine has adopted more advanced standards of digital accessibility, aligning with EU practices. Thus, Ukraine's digital transformation not only modernizes the state apparatus and the sphere of public administration as a whole but also serves as a tool for socio-economic development, providing citizens with faster, more convenient, and transparent access to services and opportunities.

A large-scale empirical study of the digital competencies of civil servants through a gender lens was conducted, involving a survey of 33,761 civil servants. The results formed the basis for the development of a general short-term professional development program entitled "Gender-Sensitive Digital Transformation of Public Administration," approved by the order of the Higher School of Public Administration.

The sociological survey revealed the three main factors that, according to civil servants, hinder the digitalization process: insufficient financial resources for the implementation of digital technologies (40.7 % of respondents), a shortage of highly qualified IT specialists in the public sector (31.2 %), and a low level of motivation among civil servants (29.5 %). It was also established that the gender digital divide remains a pressing issue, as differences in the digital skills of civil servants were identified, determined by gender factors. In particular, women demonstrated a higher level of proficiency in electronic document management compared to men, which is likely related to occupational segregation by gender, since most positions in category "B" are held by women.

Effective practical tools for enhancing the qualifications of civil servants, particularly those involved in digital transformation processes, include the implementation of gender-sensitive digital education; the development of digital skills training programs tailored to the needs of different categories of civil servants; the introduction of mandatory training on gender-sensitive use of digital technologies, taking into account the specific needs of women and men in the sphere

of digital governance; and the delivery of online digital literacy courses aimed at bridging the digital divide and improving proficiency in modern technologies.

The results of the sociological survey, as well as the content analysis conducted to assess the effectiveness of measures to overcome barriers to the implementation of gender-sensitive digital services, enabled the categorization of such barriers into technical, sociocultural, political and legal, and economic barriers.

The research analyzed artificial intelligence (AI) tools that are among the most advanced currently applied in public digital initiatives. However, their use can serve either as an effective instrument for empowering women and men or as a mechanism for reproducing biases that may exacerbate existing inequalities. The study identifies ways to mitigate the emergence of gender biases, including increasing the representation of women among professionals involved in the development and implementation of AI-based solutions, ensuring diversity in the data used to train algorithms, conducting gender analysis at the stages of development and testing of digital products, and establishing accountability and oversight mechanisms to ensure compliance with gender equality principles in the application of AI technologies.

Recommendations have been developed for the integration of a comprehensive gender-sensitive approach into the digital transformation process, in particular through the improvement of management processes and the enhancement of the inclusiveness and accessibility of digital services using modern technological solutions. A practical outcome of the dissertation research is the development of a methodology for conducting in-depth expert interviews to examine the significance of the gender component in the digitalization process; the development of a general short-term training program for civil servants; and the elaboration of a Strategy for Sustainable Gender-Sensitive Digital Transformation of Public Administration. This strategy is based on the principles of ensuring equal access to digital technologies, the inclusiveness of public e-services, the development of digital competencies among civil servants and users of digital services with due regard to gender specifics, as well as the introduction of systematic monitoring and evaluation of the effectiveness of the respective transformational initiatives.

A model for integrating a gender-sensitive approach into the digital transformation of the civil service has been proposed, encompassing several interrelated levels. It outlines the conceptual foundations of the gender approach in public administration, defines key implementation mechanisms, identifies the main barriers to the integration of the gender component into digital transformation processes, and formulates the expected outcomes of such integration.

The findings of the research have practical significance for the further development of state policy in the fields of digitalization and gender equality in Ukraine.

Keywords: digital transformation, e-governance, gender mainstreaming, gender-sensitive approaches, public administration, artificial intelligence, digital competencies, digital skills, public governance.

**Список публікацій здобувачки, в яких опубліковано основні наукові
результати дисертаційного дослідження:**

Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Іщенко, А. М., & Сінчук, А. А. (2021). Формування позитивного іміджу державних службовців в Україні в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*, (24), 108–114. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.24.108> Авторський внесок: аналіз результатів соціологічного дослідження державних службовців, оцінка цифрових навичок в контексті цифрової трансформації.
2. Ishchenko, A., & Akimova, O. (2022). The civil service during and after the war: The influence of gender issues on the sustainability of the institution. *Public Administration and Customs Administration*, (4) (35), 85–91. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.13> Авторський внесок: аналіз факторів гендерної рівності на державній службі в контексті досягнення ЦСР №5.
3. Ishchenko, A., & Akimova, O. (2023). Smart cities development in Ukraine: Women, digital gap and inclusion. *Law and Public Administration*, 1, 239–246. <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.1.35> Авторський внесок: аналіз принципів інклюзивності, рівності та доступності в контексті подолання наслідків цифрового розриву та підтримки жінок, визначення факторів ефективного розвитку цифрових навичок у жінок.
4. Іщенко, А. (2022). Гендерний мейнстримінг в розумних містах: особливості соціологічного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (6), 52–58. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.8>
5. Chukut, S. A., & Ishchenko, A. M. (2024). Assessment of skills in using AI tools among public servants in Ukraine: Current competencies in digital transformation. *Наукові перспективи*, (10) (52), 16–31. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-16-31](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-16-31). Авторський внесок: аналіз цифрових компетентностей державних службовців щодо

використання інструментів III, в тому числі кореляційний аналіз з ознаками статі, віку та категоріями посад, визначення гендерно чутливих стратегій для навчання інструментам III.

6. Akimov, R. I., & Ishchenko, A. M. (2024). Enhancing public policy in the field of developing socially responsible business based on benchmarking gender and digital corporate initiatives. *Наукові перспективи*, (12) (54), 19–36. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-19-36](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-19-36). Розробка рекомендацій щодо зменшення гендерного розриву з контексті досягнення ЦСР

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Іщенко А.М. Гендерний мейнстрімінг в розумних містах постковідного світу// Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі» (18-19 листопада 2021 р., м. Київ) / Укладачі: А. А. Мельниченко, Я.Ю. Цимбаленко, О. А. Акімова, Д. В. Балашов, О. І. Криворот. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021 – с.244-247. Available at: <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/spu2021.pdf>
2. Ishchenko A. Building a resilient public service: unveiling the significance of digital competence // Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління: на шляху до сталого миру після війни: держава, бізнес, інновації» (24 листопада 2023 р., м. Київ) / Укладачі: А.А. Мельниченко, О.А. Акімова, А.М. Іщенко, О.Р. Шиць. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023 – с.11-13. Available at: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/03/Suchasni-problemy-upravlinnya-2023.pdf>
3. Akimova O., Ishchenko A. Digital transformation as a factor of public administration resilience in crisis times // 14th International Scientific and Professional Conference "Development of Public Administration", 23–24 May 2024, Šibenik: University of Applied Sciences. – P. 1037–1052.
4. Perga I., Akimova O., Ishchenko A., Pashov R. The history of information communication technologies in enhancing public administration efficiency // 2023

IEEE International Conference on Information and Telecommunication Technologies and Radio Electronics (UkrMiCo). – IEEE, 2023. – P. 369–372. – DOI: <https://doi.org/10.1109/UkrMiCo61577.2023.10380350>.

ЗМІСТ

Перелік скорочень	16
ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	31
1.1 Методологічні підходи та інструментарій дослідження процесу цифровізації в публічному управлінні	31
1.2 Публічна цифрова інфраструктура: поняття, функції, структура.....	52
1.3 Державна політика досягнення Цілей сталого розвитку через цифрову трансформацію та гендерну рівність	64
Висновки до розділу 1	73
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	75
2.1 Ретроспектива реалізації інклюзивного підходу в державних цифрових ініціативах України.....	75
2.2 Дослідження механізмів впровадження гендерної рівності в процесі цифрової трансформації державної служби	90
2.3 Оцінка існуючих бар'єрів на шляху впровадження гендерно чутливих цифрових державних послуг	101
Висновки до розділу 2.....	118
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ГЕНДЕРНОГО МЕЙНСТРИМІНГУ ...	121
3.1 Скорочення гендерного розриву на основі створення інклюзивних цифрових сервісів із застосуванням інструментів штучного інтелекту	121
3.2 Оцінка рівня цифрових компетентностей державних службовців: гендерний вимір	138
3.3 Інтеграція комплексного гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління	156
Висновки до розділу 3	183
ВИСНОВКИ	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	199
ДОДАТКИ	236

Перелік скорочень

ЦТ	Цифрова трансформація
ІКТ	Інформаційно-комунікативні технології
ШІ	Штучний інтелект
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
ЄС	Європейський Союз
ЦСР	Цілі Сталого розвитку
Мінсоцполітики	Міністерство соціальної політики України

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрова трансформація (тут і далі – ЦТ) публічного управління тривалий час залишається трендом, який визначає найбільш перспективні напрями удосконалення і трансформації взаємодії держави та громадянина у світі. Переваги ЦТ полягають насамперед у підвищенні рівня ефективності та продуктивності надання державних послуг завдяки зменшенню навантаження при виконанні рутинних процесів. У сучасних умовах актуальність ЦТ також детермінується необхідністю збільшення прозорості та підзвітності завдяки моніторингу та звітуванню у реальному часі; а також іншими перевагами, зокрема, покращенням комунікації та залученням громадян до прийняття суспільно важливих рішень. Особливого значення актуальність ЦТ набуває у складних умовах, зокрема, під час війни.

Зважаючи на це, а також беручи до уваги досвід України під час повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року, можна стверджувати, що, з одного боку, цифрова трансформація державного управління здатна створювати можливості та бути невід’ємною ознакою часу, з іншого, також бути джерелом виникнення додаткових вразливостей та напрямом прикладання додаткових зусиль, спрямованих на підтримку життєздатності всієї системи державного управління. Слід відзначити, що хоча цифровізація державних послуг переважно сприяла резильєнтності державного апарату, його здатності надавати послуги навіть у критичних умовах, проте в окремих випадках вона продемонструвала свою крихкість і залежність ефективності свого функціонування від багатьох зовнішніх і внутрішніх загроз, а також існування нерівностей та цифрових розривів.

Окрім того, світові тенденції свідчать, що жінки можуть стикаються з системними бар’єрами, які здатні обмежувати їхню участь у сферах, пов’язаних із цифровізацією, включаючи нерівність у доступі до технологій, цифровій грамотності та соціально-економічних обмеженнях. Однак, в Україні

проведені дослідження встановили, що розрив у цифрових навичках жінок і чоловіків не є значним. Також позитивним є те, що спостерігається значний прогрес у цифровізації публічних послуг, хоча відстежується нерівність у доступі до них, у тому числі, гендерна. Тому потреба у врахуванні гендерної проблематики в цифровій трансформації є надзвичайно важливою.

Гендерний мейнстримінг передбачає інтеграцію гендерної перспективи на всіх етапах розробки політик, їхнього плануванні та реалізації, щоб забезпечувати рівність доступу та можливостей жінок і чоловіків щодо отримання цифрових послуг. Крім того, з'ясування основних потреб жінок і чоловіків дозволить визначати та впроваджувати цифрові послуги таким чином, щоб вони відповідали конкретним потребам, сприяючи також гендерній рівності в цілому, та підвищуючи рівень загальної ефективності надання державних послуг.

Також актуальність дослідження детермінується дефіцитом інформації щодо визначення способів, за допомогою яких цифрова трансформація може бути використана для просування гендерної рівності на державній службі, а, з іншого боку, для визначення інструментів, які дозволили б зробити цифрову трансформацію більш гендерно чутливою. З'ясування основних бар'єрів на шляху цифрової трансформації з урахуванням гендерних аспектів, дозволить виявити кращі практики впровадження гендерної проблематики у проекти цифрових державних послуг і запропонувати рамки для інтеграції гендерної перспективи в ініціативи цифрової трансформації. Саме тому визначення взаємозв'язку між комплексним гендерним підходом і цифровою трансформацією є важливим напрямом досліджень для сучасної наукової спільноти.

Теоретичною базою дисертаційної роботи є дослідження українських і іноземних науковців у сфері цифрової трансформації державного управління, електронного урядування і гендерного мейнстримінгу.

Питання цифрової трансформації державної служби та публічного управління в Україні досліджували такі науковці: Т. Бельська, К. Ващенко,

Р. Войтович, Н. Драгомирецька, О. Карпенко, С. Квітка, С. Кух, А. Любченко, І. Малий, І. Олійченко, О. Рудік, А. Семенченко, О. Скорик, В. Степанов, І. Сурай, Н. Ткачова, Л. Требик, С. Чукут та ін. Дослідниками розглядаються ключові засади цифровізації, розвиток електронного урядування та використання цифрових технологій для підвищення рівня ефективності державного управління.

Значний внесок у вивчення цифрового урядування зробили іноземні дослідники, зокрема: S. Anggara, M. Bekkers, P. Bican, M. Bolivar, S. Dawes, D. Ellström, A. Escamilla, F. Fauzi, J. Fountain, S. Gil-Garcia, A. Hanelt, M. Kirmizi, J. Latupeirissa, A. Meijer, N. Melkumyan, S. Nadkarni, F. Nwaiwu, V. Scholta, G. Schuppan, V. Varriale, G. Vial, C. Wirtz та ін. Вони аналізують процеси цифрового урядування, механізми трансформації державних послуг та інституційні виклики цифровізації.

Питанням гендерного мейнстримінгу у цифровій демократії та сталого розвитку присвячені дослідження О. Бутник, Л. Гонюкової, І. Грицай, В. Круглова, О. Матвеевої, К. Пантілеєнко, І. Пашко, Н. Педченко, В. Перевізника та ін. Вони аналізують нові підходи до гендерно орієнтованого урядування, інституційні передумови актуалізації гендерного ресурсу державної політики та бар'єри цифрової трансформації у сфері публічного управління.

Цифровий гендерний розрив та його вплив на рівність можливостей досліджується такими іноземними дослідниками, як: J. Ayuso, C. Carstensen, Hendricks, R. Kashyap, H. Kerras, C. Krieger-Boden, J. Macaya, J. Mariscal, F. Martin, H. Nie, T. Ojo, E. Özdemir, S. Priyabadini, N. Papí-Gálvez, J. Sánchez-Navarro, S. Singh, S. Tripathi, N. Yalina та ін. Вони аналізують соціокультурні бар'єри доступу до цифрових технологій, а також можливості їхнього подолання через комплексну політику держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Цифровізацію місцевого самоврядування в Україні досліджують такі науковці: О. Баранов, О. Загвойська, В. Дрешпак, П. Клімушин, А. Ковальчук,

К. Кондаков, В. Коновал, І. Лопушинський, О. Малюхов, Н. Піскоха та ін. В їх роботах розглянуті інструменти електронного урядування, використання великих даних і штучного інтелекту в управлінні громадами.

Слід зазначити, що попри значний науковий доробок у сфері цифрової трансформації державного управління, гендерна складова цього процесу залишається недостатньо вивченою. Зокрема, є потреба в дослідженні механізмів впровадження гендерно чутливих цифрових політик, оцінюванні цифрових компетентностей державних службовців у гендерному розрізі; а також в розробці рекомендацій щодо зменшення цифрового гендерного розриву у публічному управлінні.

Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного впровадження сталої гендерно чутливої цифрової трансформації державного управління, що є ключовою метою дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою *«Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР»* (ДР № 0123U101483 від 06.03.2023, науковий керівник – С.А. Чукут), зокрема, у рамках якої було досліджено вплив цифрової трансформації публічного управління на забезпечення гендерної рівності, усунення цифрового гендерного розриву та розробку механізмів інтеграції гендерно чутливих підходів у цифрові державні політики.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка науково-прикладних підходів до цифрової трансформації публічного управління у контексті гендерного мейнстрімінгу.

Досягнення мети зумовлює вирішення таких основних **завдань**:

- окреслити методологічні підходи дослідження цифрової трансформації публічного управління;
- поглибити наукові уявлення щодо тлумачення концепту «стала гендерно чутлива цифрова трансформація публічного управління»;
- визначити вплив цифрової трансформації державної служби на дотримання принципів гендерної рівності та досягнення Цілей сталого розвитку;
- дослідити ретроспективу реалізації інклюзивного підходу в державних цифрових ініціативах;
- визначити механізми впровадження гендерної рівності в процесі цифрової трансформації державної служби;
- окреслити бар'єри та виклики, що гальмують інтеграцію гендерної складової у цифровізацію публічного управління;
- дослідити досвід формування інклюзивної публічної цифрової інфраструктури у світі для визначення найбільш перспективних напрямів імплементації міжнародного досвіду в Україні;
- виокремити принципи скорочення гендерного розриву та створення інклюзивних цифрових сервісів із застосуванням інструментів штучного інтелекту;
- визначити практичні інструменти підвищення кваліфікації державних службовців, в тому числі залучених до процесу цифрової трансформації, базуючись на аналізі рівня їх цифрових компетентностей у гендерному розрізі;
- розробити практичні рекомендації у вигляді Стратегії інтеграції гендерної складової у цифрову трансформацію державної служби, а також побудувати її модель.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації публічного управління.

Предметом дослідження є інтеграція комплексного гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та виконання визначених завдань застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів, що забезпечив системне та ґрунтовне дослідження процесу цифрової трансформації публічного управління у контексті гендерного мейнстримінгу. Для аналізу еволюції реалізації інклюзивного підходу до цифрових послуг використані історико-логічний та ретроспективний методи, які надали змогу систематизувати етапи розвитку цифрових державних послуг, проаналізувати їхню еволюцію, а також виявити вплив на державне управління у цілому. Порівняльний аналіз використано для виявлення методологічних підходів до цифрової трансформації та аналізу міжнародного досвіду впровадження гендерного мейнстримінгу у державні цифрові ініціативи. Аналіз документів застосований для дослідження законодавчої та нормативної бази з регулювання процесу цифровізації державних послуг в Україні, а також забезпечення гендерної рівності.

Окрім того, були використані наступні методи. Аналітичний метод, який застосовувався до окремих аспектів цифрової трансформації публічної служби, зокрема, визначенню стратегії інтеграції гендерного мейнстримінгу в цей процес. Метод індукції використано для узагальнення отриманої інформації, що базувалась на результатах аналізу окремих кейсів і статистичних даних. Це надало змогу ідентифікувати загальні закономірності та тенденції, що формуються у процесі цифрової трансформації з точки зору забезпечення гендерної рівності. Використання методу дедукції допомогло перевірити сформульовані теоретичні припущення на практиці, спираючись на конкретні дані дослідження. Системний метод надав змогу розглядати цифрову трансформацію як комплексну систему з внутрішніми компонентами. За допомогою контент-аналізу досліджено медіа, наукові публікації та інші джерела інформації щодо проблем інтеграції гендерного підходу в цифрові ініціативи.

Такий підхід надав змогу забезпечити комплексне дослідження: від аналізу конкретних практичних кейсів до формулювання загальних висновків,

а також від загальнотеоретичних положень до їхньої перевірки на основі фактичних даних і реальних управлінських механізмів.

Важливий внесок у дослідження забезпечили емпіричні методи, зокрема, кількісне соціологічне опитування державних службовців, що було здійснено за допомогою інструментарію Google Forms. У ході опитування було опитано 33761 державних службовців з усієї України за напівстандартизованою анкетною. Обробка результатів опитування здійснювалась за допомогою програми OCA for Windows (версія 6.1.9).

Окрім кількісного опитування, застосовано якісний метод глибинного експертного інтерв'ю, для чого було розроблено методику його проведення, яка враховувала особливості побудови експертного інструментарію, а також чутливість теми дослідження, гайд для проведення глибинного інтерв'ю, що викладено у Додатку А. Участь в експертному опитуванні взяли визнані гендерні експерти, представники міжнародних організацій, що функціонують в Україні, а також представники державної служби та академічної спільноти, які працюють у сфері дослідження публічної гендерної політики.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Національного агентства державної служби України, роботи іноземних та українських науковців із питань гендеру, цифрової трансформації та державної служби, результати проведених авторкою експертних глибинних інтерв'ю, а також дані кількісного соціологічного дослідження державних службовців, ресурси мережі інтернет, у тому числі звіти міжнародних організацій.

У процесі проведення дисертаційного дослідження використовувалися сучасні інструменти штучного інтелекту, що відповідає актуальним рекомендаціям щодо відповідального та ефективного використання генеративних технологій у науковій діяльності, викладеним у керівних документах Європейської Комісії «Living guidelines on the responsible use of generative AI in research» (*Living guidelines on the responsible use of generative AI in research*, 2024) та КПП ім. Ігоря Сікорського (Політика використання

штучного інтелекту для академічної діяльності в КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023). Під час добору літературних джерел було використано спеціалізований сервіс генеративного штучного інтелекту «Consensus.app», що дозволив ідентифікувати релевантні публікації з великих баз даних на основі чітко сформульованих промптів, уникаючи ризиків, пов'язаних із можливими неточностями, галюцинаціями або упередженнями ШІ, про які йдеться у політиці КПІ ім. Ігоря Сікорського щодо штучного інтелекту. Для форматування бібліографічних посилань відповідно до стандартів APA та узагальнення текстових матеріалів використовувалась модель «ChatGPT версії 4.0». Використання цього інструменту значно прискорило рутинні процеси оформлення бібліографічних записів, дозволило уникнути технічних помилок, а також систематизувати значні обсяги текстової інформації для подальшого критичного аналізу авторкою. Для редагування тексту було використано спеціально розроблений та навчений помічник зі штучного інтелекту «Insightful Researcher». Це відповідає рекомендаціям КПІ ім. Ігоря Сікорського щодо використання ШІ для автоматизації завдань, які не потребують оригінального інтелектуального внеску дослідника, залишаючи за ним право на інтерпретацію та авторську ідентичність. Крім того, у процесі роботи над узагальненням отриманих результатів було використано модель «ChatGPT 4.5», яка надала змогу визначити закономірності та потенційні напрями для подальших досліджень. Використання цієї технології мало допоміжний характер, забезпечувало прозорість, а всі висновки, що отримані за її допомогою, пройшли ретельну верифікацію авторкою на предмет методологічної та академічної відповідності, що відповідає принципам чесності та підзвітності, викладеним у програмних документах. Впровадження зазначених інструментів штучного інтелекту у науково-дослідницький процес дозволило оптимізувати та підвищити рівень ефективності етапів підготовки, аналізу та оформлення дисертаційного дослідження. Водночас авторка свідомо обмежила використання ШІ лише підтримкою окремих процесів, забезпечуючи власний критичний контроль над якістю отриманих результатів

і виключаючи ризики, що пов'язані з потенційними упередженнями та неточностями, відповідно до політики відповідального використання штучного інтелекту. Жодні набори даних, використані у дисертаційному дослідженні, не є результатом синтезу або неавторизованої компіляції, а виключно є результатами або авторського кількісного соціологічного дослідження та якісного глибинного експертного інтерв'ювання, або отримані з відкритих джерел із відповідними посиланнями на першоджерела.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному підході до аналізу цифрової трансформації публічного управління з акцентом на інтеграцію комплексного гендерного підходу як актуального наукового завдання. Запропонований підхід формує нове концептуальне бачення процесу цифровізації публічного управління через призму не тільки сучасних викликів, міжнародного досвіду, але й забезпечення рівних можливостей для всіх громадян у цифровому середовищі.

Вперше:

- визначено та охарактеризовано основні інструменти цифрової трансформації публічного управління на основі комплексного гендерного підходу, зокрема, визначено поняття «стала гендерно чутлива цифрова трансформація публічного управління» як стратегічного підходу до реалізації системного процесу впровадження цифровізації діяльності та послуг органів державної влади та місцевого самоврядування, що передбачає глибокі організаційні, інституційні та культурні зміни з метою покращення ефективності, прозорості, доступності та якості державних послуг і управлінських рішень, та базується на принципах сталого розвитку, гендерної рівності, інклюзивності та справедливості;
- створено теоретичний концепт Стратегії сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління, також розроблено модель інтеграції гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління, яка поєднує інституційний, правовий, економічно-фінансовий, інформаційний, світоглядно-ціннісний, соціально-культурний механізми, а

також визначає бар'єри та результати гендерного інтегрування. На відміну від інших, ця модель включає інтегрування складових гендерного підходу, а механізми інтегрування гендерного підходу сфокусовано саме на цифровій трансформації, а не узагальнено на сфері публічного управління.

Набуло подальшого розвитку:

- розвиток понятійно-категоріального апарату теорії публічного управління та адміністрування за рахунок поглиблення наукового тлумачення сутності та змісту таких понять, як «цифрова трансформація публічного управління», «цифрова трансформація державної служби», «цифрові компетентності державних службовців», «цифрова публічна інфраструктура» На відміну від попередніх визначень, запропоновані терміни враховують взаємозв'язок цифровізації та необхідність забезпечення інклюзивності у публічному управлінні;
- засади оцінювання бар'єрів на шляху до впровадження гендерно чутливих цифрових державних послуг з точки зору їхньої адаптації до потреб і можливостей їх споживачів, елементами новизни також є включення військових та безпекових бар'єрів, які необхідно враховувати для більш сталого впровадження цифрових ініціатив;
- механізми впровадження гендерного підходу на державній службі, в яких, на відміну від попередніх наукових розвідок, використання механізмів гендерного інтегрування розглянуто саме для сфери цифрової трансформації публічного управління та адміністрування;
- виявлення трендів застосування інструментів штучного інтелекту для створення більш інклюзивних цифрових державних послуг та скорочення гендерного розриву, які на відміну від визначених раніше фокусуються не тільки на забезпеченні гендерної збалансованості у командах фахівців, які працюють над розробкою ІІІ для публічного управління, але й впровадження гендерно чутливого підходу до навчання державних службовців з використання інструментів штучного інтелекту.

Удосконалено:

- методичні засади оцінювання цифрових компетентностей державних службовців з гендерної перспективи за допомогою кількісно-якісного соціологічного інструментарію, що, на відміну від існуючих, надало можливість не тільки оцінити рівень цифрових навичок, але також встановити причини розривів цифрових компетентностей жінок і чоловіків;
- практичний інструментарій підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрового публічного управління, який включає модулі з гендерно чутливого використання цифрових технологій та штучного інтелекту. На відміну від існуючих програм, запропоновані інструменти спрямовані на коригування розриву у цифрових навичках з точки зору гендерної складової та забезпечення рівних можливостей у професійному розвитку держслужбовців.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають важливе практичне значення для удосконалення процесу цифрового публічного управління та сприяння розвитку цифрових державних послуг, не лише технологічно інноваційних, але й соціально інклюзивних, таких, що забезпечать справедливий доступ до цифрових державних послуг і переваги від них для всіх статей.

Впровадження рекомендацій органами державної влади сприятиме забезпеченню рівних можливостей для чоловіків і жінок у доступі до цифрових послуг, що зменшить гендерні розриви та підвищить якість і безпеку життя. Створена модель інтеграції гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління надає змогу сформувати системне уявлення щодо взаємозв'язків між гендерним підходом і сучасними механізмами його інтегрування у систему публічного управління, що може бути використано в освітньому процесі закладів вищої освіти для викладання курсів з публічного управління, цифрового урядування, гендерної політики, державного управління та адміністрування.

Стратегія сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління може бути використана для розробки державних програм щодо впровадження гендерно чутливих цифрових політик, що сприятиме скороченню цифрового розриву між різними соціальними групами населення.

Механізми впровадження гендерно чутливих цифрових послуг можуть бути застосовані при розробці та вдосконаленні електронних державних сервісів, зокрема порталів електронного урядування, інформаційних систем, автоматизованих реєстрів і чат-ботів для забезпечення доступності державних послуг для всіх категорій громадян.

Результати дослідження можуть бути використані міжнародними та громадськими організаціями (UN Women, ПРООН, Світовий банк, ОЕСР) у процесі реалізації проєктів, спрямованих на підтримку цифрової трансформації та досягнення Цілей сталого розвитку ООН в Україні.

Слід відзначити, що результати аналізу гендерних розривів у цифрових компетентностях державних службовців, проведеного в рамках дисертаційного дослідження, вже закладені в основу загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Гендерно чутлива цифрова трансформація державного управління», розробленої для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В» та посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади, віднесені до I-VII категорій посад, про що складено Акт впровадження (Додаток В). Ця загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації спрямована на розвиток навичок аналізу, планування та реалізації цифрових політик та державних послуг з урахуванням принципів рівності, інклюзії та недискримінації. Обсяг програми – 0,6 кредиту ЄКТС. Презентація програми була здійснена авторкою дисертаційного дослідження 26 лютого 2025 року на засіданні Навчально-методичної ради Вищої школи публічного управління (протокол № 02/25 від 26.02.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські науково-методичні підходи та

практичні рекомендації щодо впровадження комплексного гендерного підходу в процес цифрової трансформації державної служби. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві конкретизовано у списку публікацій.

Апробація матеріалів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження було оприлюднено та обговорено на міжнародних науково-практичних конференціях, симпозіумах та інших наукових заходах в Україні та за кордоном, що свідчить про їхню наукову значущість, актуальність та можливість практичного застосування у публічному управлінні.

В Україні:

- XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі» (18–19 листопада 2021 р., м. Київ).
- XII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління: на шляху до сталого миру після війни: держава, бізнес, інновації» (24 листопада 2023 р., м. Київ).
- 2023 IEEE International Conference on Information and Telecommunication Technologies and Radio Electronics (UkrMiCo) (13–18 листопада 2023 р., м. Київ).

За кордоном:

- 14th International Scientific and Professional Conference «Development of Public Administration» (23–24 травня 2024 р., м. Шибеник, Хорватія, University of Applied Sciences).
- International Conference of the Faculty of Administration and Social Sciences, Warsaw University of Technology «Administration Challenges in European Countries – Administration and New Technologies» (9 травня 2023 р., м. Варшава, Польща).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з трьох розділів, кожен з яких складається з трьох підрозділів. Розділи відповідно розкривають теоретичний, аналітичний та практичний виміри дослідження, загальний обсяг дисертації складає 264 сторінки, з них – 178 сторінок

основного тексту, таблиць – 17, рисунків – 6, додатків – 4, список використаних джерел становить – 274 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Методологічні підходи та інструментарій дослідження процесу цифровізації в публічному управлінні

Важливою умовою забезпечення якості, логічності та наукової обґрунтованості будь-якого дослідження є визначення його теоретико-методологічних засад, що надає змогу чітко визначити не лише інструментарій подальшої наукової розвідки, але й відобразити категоріально-понятійний апарат як цілісну систему у єдності всіх взаємозв'язків і процесів. Особливого значення це набуває у контексті вивчення такого складного та багатошарового явища як цифрова трансформація.

Насамперед, слід відзначити, що цифрова трансформація державної служби є одним із провідних трендів, котрий визначає сучасний розвиток системи публічного управління та адміністрування. Незважаючи на значне вивчення і представленість наукових розвідок щодо цифровізації та цифрової трансформації, досі існують різні трактування цих понять та активний науковий дискурс навколо цієї тематики (Кух, 2023, с. 55).

Так, С. Кух, використовуючи методи порівняльного аналізу та систематизації теоретичних, наукових і прикладних досліджень українських й іноземних вчених щодо теоретико-методологічних основ цифровізації та цифрової трансформації, приходять до висновку, що ці поняття є взаємопов'язаними між собою: «Цифровізація є більш узагальненим поняттям, що охоплює чимало методик, а цифрова трансформація – це процес, завдяки якому інституції, установи та організації з використанням цифрових технологій переходять на інший рівень не тільки виробництва, а й зв'язків між партнерами, працівниками, споживачами послуг» (Кух, 2023, с. 55).

Аналізуючи останні публікації з тематики цифрової трансформації та цифровізації публічної служби можна виявити деякі тенденції щодо розуміння цих двох понять. Цифрова трансформація державних послуг передбачає інтеграцію цифрових технологій для підвищення рівня ефективності, прозорості та якості надання послуг у державному секторі. Ця трансформація зумовлена необхідністю відповідати мінливим очікуванням громадян, покращувати функції державного управління та використовувати технологічні досягнення для оптимізації процесів і автоматизації завдань.

Зокрема, цифрова трансформація у державному секторі визначається як інтеграція цифрових технологій для покращення надання послуг, прозорості та підзвітності. Це передбачає використання технологій для оптимізації процесів, автоматизації завдань і надання цифрових послуг громадянам і підприємствам (Mergel et al., 2019; Mkrtchyan & Melkumyan, 2023). Концептуальна ж основа цифрової трансформації включає причини трансформації, задіяні процеси та очікувані результати, такі як підвищення рівня прозорості та задоволення громадян (Mergel et al., 2019).

Деякі автори, аналізуючи співвідношення цих термінів, приходять до висновку, що в літературі використовуються переважно споріднені терміни, такі як – «електронний уряд» («e-government»), «цифровий уряд» («digital government») або «трансформаційний уряд» («transformational government»). Це зумовлено тим, що ці поняття взаємопов'язані та мають спільну основу: державний сектор використовує ІКТ для покращення надання послуг, зміни організаційних процесів і культури, а також його вплив на створення вартості (Mergel et al., 2019). Також, аналізуючи методологічні підходи щодо розуміння терміну «цифрова трансформація», визначається, що її характерною ознакою є спрямованість на підвищення суспільної цінності шляхом підвищення рівня задоволеності громадян, зменшення витрат і підвищення бюрократичної ефективності (Anggara et al., 2024; Latupeirissa et al., 2024). Процес трансформації включає формалізацію адміністративних процесів і розроблення процедур для практичного використання. Це передбачає

створення моделей «як є» та «бути» для оптимізації надання державних послуг та інтеграції послуг у реальному житті (Burba et al., 2020, с. 174).

Цифрові технології пропонують можливості для розширення економічних можливостей та гендерної рівності, але структурна нерівність, бар'єри доступу та соціально-культурні норми все ще перешкоджають повноцінній участі жінок та отриманню переваг від цифрової трансформації (Priyabadini, 2022, с. 80).

Гендерна нерівність зберігається у цифровому просторі, коли жінки часто стикаються з дискримінацією в інтернеті. Для сприяння гендерній рівності в цифровому середовищі пропонуються такі заходи, як: саморегулювання, освіта, обізнаність та державне законодавство (Nie, 2023, с. 53). Процес цифрової трансформації, як частина Індустрії 4.0, впливає на зайнятість і може вплинути на гендерний розрив у різних секторах, але дослідження гендерної рівності в робочій силі у цьому контексті все ще не завершені (Özdemir, 2021). Цифрова трансформація може подолати гендерний цифровий розрив і розширити можливості жінок для громадянської активності, але такі проблеми, як прогалини в навичках, грамотність і соціально-культурні норми, необхідно вирішити для сприяння гендерній рівності в цифрових спільнотах (Hendricks & Olawale, 2022).

Доступу до технологій виявляється недостатньо для гендерної рівності; жінки також потребують волі та потенціалу, щоб використовувати цей доступ, що зумовлює необхідність розробки комплексної політики та практики з боку уряду, приватного сектору та громадянського суспільства для сприяння переходу жінок на цифрові технології (Mariscal et al., 2019).

Гнучкі цифрові організації роботи можуть вплинути на сумісність роботи та сімейного життя та домашній розподіл праці, але часто не призводять до реорганізації неоплачуваної домашньої роботи та роботи по догляду, що свідчить про те, що цифрова трансформація може як закріпити, так і поставити під сумнів традиційні гендерні ролі (Carstensen, 2020).

Слід відзначити, що цифровізація у цілому дозволяє пришвидшувати процес надання державних послуг, а також надати доступ до таких послуг більш широким колам громадян. Проте, отримання цифрових послуг передбачає низку умов, які потрібні для того, щоб можна було використовувати такі послуги. Однією з таких умов є наявність доступу до потрібної інфраструктури та наявність знань і вмінь для їхнього отримання. Існування цифрового розриву актуалізує проблему цифрової нерівності та може загострювати складне становище вразливих груп населення. Швидка цифровізація може маргіналізувати групи без доступу до цифрових платформ, створюючи цифровий розрив і загострюючи нерівність (Latupeirissa et al., 2024b).

Також успішна цифрова трансформація потребує технологічної готовності та вирішення таких проблем, як інклюзивність, доступність, управління витратами та безпека даних (Latupeirissa et al., 2024b). Відсутність стандартизації та взаємодії між державними електронними інформаційними ресурсами може перешкоджати ефективності цифрової трансформації (Burba et al., 2020, с. 174). Ці та інші фактори, що визначаються сучасними дослідниками детермінують необхідність визначення найбільш валідних методів дослідження процесу цифрової трансформації: майбутні дослідження та практика мають бути зосереджені на подоланні цифрового розриву, забезпеченні інклюзивності та доступності цифрових послуг, а також на ефективному управлінні витратами та ресурсами. Крім того, існує потреба в подальшому дослідженні методологічних підходів для підтримки цифрової трансформації державних послуг (Latupeirissa et al., 2024b; Burba et al., 2020, с. 174).

Цифрова трансформація державної служби є складним і пролонгованим у часі процесом, який вимагає значних часових, людських і матеріальних ресурсів. Зважаючи на існування певних бар'єрів, які ускладнюють цей процес, необхідно постійно застосовувати методи оцінювання та моніторингу прогресу цифрової трансформації, що допомагають не тільки оцінювати

прогрес, але й розробити заходи для корегування впровадження цифрових інструментів.

На думку деяких сучасних дослідників, відсутність уніфікованих стандартів норм у поєднанні з відмінностями між галузями, де впроваджується цифрова трансформація, ще більше ускладнює вибір методології вимірювання і показників, які дозволяють вимірювати ступінь цифровізації (Zou et al., 2024).

Важливим є визначення методів, які б дозволили швидко визначати потенційні слабкі місця й виклики, досліджувати більш перспективні напрями розвитку та реалізовувати інші нагальні завдання, які стоять перед відповідальними за реалізації державної цифрової трансформації установами.

Для того, щоб сформулювати розуміння того як удосконалити процес цифрової трансформації державної служби на засадах гендерного мейнстримінгу, слід визначити більш валідний спектр методологічних інструментів, які найчастіше використовуються для вивчення цифрової трансформації.

Проаналізуємо те, які методологічні підходи частіше застосовуються для вивчення процесу цифрової трансформації. Використаємо для цього не тільки приклади досліджень цифрової трансформації державної служби, але й підходи, які застосовуються для оцінювання рівня цифрової трансформації також комерційного сектору, що допоможе вивчити кращі практики та методологічні підходи до вивчення даного феномену.

Одним із методологічних підходів є критичний огляд наукової літератури (Systematic Literature Review) для консолідації наявних знань про цифрову трансформацію. Ці огляди нерідко мають на меті прояснити часто фрагментарне розуміння цифрової трансформації та запропонувати рамки для його трактування. Наприклад, систематичний огляд 279 статей проведений групою науковців дозволив визначити такі основні теми, як вплив технологій та системні зміни, забезпечивши багатовимірну основу для цифрової трансформації (Hanelt et al., 2020). Дане дослідження визначає, що цифрова трансформація призводить до переходу до більш гнучких організаційних

конструкції, які дозволяють постійно адаптуватися (Hanelt et al., 2020). В іншому дослідженні було розглянуто 58 рецензованих статей для відображення спостережень на макро- та мікрорівнях, наголошуючи на необхідності міждисциплінарного внеску (Nadkarni & Prügl, 2020).

Дослідження цифрової трансформації часто передбачають аналізування й порівняння різних концептуальних і теоретичних підходів, що є важливими для розуміння впливу цифрових технологій на організаційні процеси в державному та приватному секторах. Такі аналітичні рамки надають змогу визначити основні детермінанти цифрової трансформації, її виклики та потенційні результати. Водночас, дослідження, яке охоплювало порівняння різних підходів до цифрової трансформації, виявило значну невідповідність між галузевими практиками та академічними теоретичними моделями. Це свідчить про відсутність уніфікованої структури, яка могла б ефективно керувати процесами цифрової трансформації на рівні організацій та державних установ (Nwaiwu, 2018). Отже, існує нагальна потреба у розробці комплексних методологічних підходів, які забезпечували б системне впровадження цифрових технологій, узгоджуючи наукові концепції з практичними аспектами цифрової трансформації.

Якісні методи часто використовуються для дослідження цифрової трансформації у конкретних контекстах, таких як гостинність і туризм. Ці дослідження створюють комплексні рамки та пропонують конкретні теми дослідження, наголошуючи на важливості цифрової трансформації в цих галузях (Cheng et al., 2023). Крім того, якісні підходи використовуються для визначення динамічних можливостей, таких як визначення й реконфігурація процедур, які забезпечують цифрову трансформацію у компаніях (Ellström et al., 2021).

Останні дослідження окреслюють нові підходи до управління цифровою трансформацією, які відходять від традиційних лінійних моделей змін і пропонують гнучкіші та адаптивні стратегії. До них належать інновації через експерименти, радикальні трансформації через поступові зміни та

розвиток динамічних стійких переваг (Li, 2020). Крім того, у дослідженні моделей зрілості цифрової трансформації запропоновано загальну структуру розвитку, яка має допомагати дослідникам створити ефективні моделі зрілості (Kirmizi & Kosaoglu, 2023). Відзначається дефіцит комплексних досліджень цифрової трансформації, особливо тих, що застосовують змішані методи аналізу. Ця прогалина є більш вираженою у країнах, що розвиваються, що підкреслює необхідність проведення додаткових досліджень на різних рівнях управління та у різних секторах економіки (Fauzi et al., 2023).

Деякі засади цифрової трансформації, зокрема темпи впровадження змін, організаційна культура та роль середнього менеджменту, залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі. Усунення цих прогалин є критично важливим для глибшого розуміння цифрової трансформації та її впливу на організаційні процеси (Nadkarni & Prügl, 2020).

Низка досліджень пропонують концептуальні дослідницькі плани, які можуть спрямувати подальші наукові розвідки у цій сфері. Особливу увагу в них приділено вивченню динамічних можливостей організацій, етичним аспектам цифрових змін і стратегічній реакції на цифрові виклики (Vial, 2019).

Отже, цифрова трансформація є фундаментальним процесом змін, що охоплює всі аспекти функціонування суспільства та організацій шляхом інтеграції цифрових технологій у різні сфери діяльності. Вона впливає на соціально-економічні відносини, трансформацію робочих місць і суспільних структур, створюючи необхідність для оновлення дослідницьких підходів та адаптації державної політики.

Для більш точного визначення методологічних підходів щодо оцінювання процесу цифровізації публічного управління у контексті дослідження варто також уточнити його категоріально-понятійний апарат.

У різних частинах даного дослідження використані групи різних категорій, відповідно до змісту, що аналізується. Зокрема, процес цифрової трансформації розглядається авторкою на 3-х рівнях: всієї системи публічного управління та адміністрування, на рівні державного управління, а також на

рівні окремих питань удосконалення функціонування державної служби (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Взаємозв’язок понять «державна служба», «державне управління» та «публічне управління»

Аналітичні складові поняття	Державна служба	Державне управління	Публічне управління
Визначення поняття	Професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів (Закон України «Про державну службу», 2017).	Сукупність усіх форм діяльності усіх органів держави, тобто практично усі форми реалізації держави в цілому. (Митяй & Світовий, 2017, с. 124). Самостійний вид державної діяльності, яка має організуючий, виконавчо-розпорядчий, підзаконний характер, особливої групи державних органів відносно практичної реалізації функцій і завдань держави в процесі повсякденного та безпосереднього керівництва і економічним і соціально-культурним і адміністративно-політичним будівництвом (Пилипишин, 2011, с.10).	Діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов’язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць (Новак-Каляєва, 2018, с. 144).
Сфера охоплення	Лише державні органи виконавчої влади	Державні органи всіх гілок влади (законодавчої, виконавчої, судової)	Державні, місцеві органи влади, громадські організації, бізнес, міжнародні партнери

Кінець таблиці 1.1

Аналітичні складові поняття	Державна служба	Державне управління	Публічне управління
Основні суб'єкти	Державні службовці	Президент, уряд, парламент, суди, органи місцевого самоврядування	Державні службовці, муніципальні працівники, громадські діячі, бізнес, міжнародні організації
Функції	Виконання державної політики, забезпечення функціонування органів влади	Формування, ухвалення та реалізація державної політики	Координація, планування та реалізація політики на державному та місцевому рівнях із залученням громадськості
Рівень управління	Виконавча влада (державний рівень)	Вищий рівень управління державою	Державний, регіональний, місцевий рівні
Взаємозв'язок	Є частиною публічного управління	Є складовою публічного управління, але охоплює лише державний сектор	Включає державну службу та інші управлінські інститути

Примітка: розроблено авторкою

Ця класифікація надає змогу чіткіше окреслити предмет дослідження та визначити межі використання основних термінів. У дисертації цифрова трансформація публічного управління розглядається як широкий процес, що охоплює не лише державних службовців, але й громадян, органи місцевого самоврядування та приватний сектор, впливаючи на систему державного управління загалом. Водночас, якщо акцент зроблено виключно на впровадженні цифрових технологій у діяльність державних службовців, їхньої адаптації до нових цифрових інструментів і зміні управлінських процесів у межах державної служби, пропонується використовувати більш доцільне поняття «цифрова трансформація державної служби». Тобто, у роботі застосування цих термінів залежить від масштабу та об'єкта аналізу, що

дозволяє точніше визначити предмет дослідження та його практичну значущість.

Аналізуючи міжнародні дослідження, українські науковці зазначають, що більшість авторів виокремлюють два основні рівні цифрової трансформації: 1) на рівні організацій публічного управління – зміни в управлінських процедурах, процесах і цифрових інструментах, які застосовуються у державному секторі; 2) на рівні зовнішнього середовища – вплив цифрової трансформації на продукти, послуги та взаємодію між користувачами та державними установами (Hanelt et al., 2021; Квітка та ін., 2024, с. 51).

Так, українські дослідники (Квітка та ін., 2024, с. 55) визначають, що не дивлячись на припущення, що «цифрова трансформація вже є реальністю у публічному секторі, вона залишається процесом, який значною мірою знаходиться у стані розробки» (Квітка та ін., 2024, с. 55). Також дослідники приходять до висновку про недостатню концептуалізацію терміну «цифрова трансформація», який часто використовується для елементів оцифрування та цифровізації уряду, а не «глибинного цифрового переходу, або, навіть, цифрової революції» (Квітка та ін., 2024, с. 55).

Дослідниця І. Сурай зазначає, що: «цифрова трансформація публічного управління – це трансформація публічного управління як системи (а не окремих елементів чи процесів), яка відбулася у результаті процесів цифровізації та проявляється у парадигмальних змінах всієї системи публічного управління» (Сурай, 2024).

Базуючись на проаналізованих підходах до розуміння термінів, що є важливими для нашого дослідження, спробуємо надати своє тлумачення, що відповідатиме як поширеним уявленням щодо цифрової трансформації у науковій думці, так і відображатиме результати авторської розвідки з досліджуваної тематики.

Для кращого розуміння розглянемо спершу поняття «трансформація». Краще відображає зміст даного поняття його розуміння як стратегічного

процесу перетворення системи для її кращої адаптації до нових умов і викликів, це процес глибоких якісних змін. Базуючись на такому розумінні також можна визначити деякі риси трансформації, а саме те, що трансформація не просто вдосконалює існуючі процеси, а змінює їхню сутність, структуру та функціональність, зміни охоплюють всю систему або її основні елементи. Трансформація як результат управлінської діяльності повинна мати мету. Особливою рисою трансформації є її незворотність, а саме те, що процес призводить до стійких змін, ефект яких пролонгований у часі, та зазвичай незворотній до початкового стану.

Стосовно сфери публічного управління І. Сурай надає таке визначення: «трансформація публічного управління – це зміна моделі управління (тобто радикальні, парадигмальні зміни), що проявляється у зміні візії досягнення цілей (а іноді й цілей), цінностей, підходів, механізмів, інструментів, суб'єктоб'єктних відносин тощо, внаслідок чого система публічного управління набуває нової якості» (Сурай, 2024).

Отже, цифрову трансформацію публічного управління доцільно визначити як комплексний та стратегічний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності органів державного управління, органів місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства з метою підвищення рівня ефективності, інклюзивності та прозорості публічного управління, оптимізації надання державних послуг, розширення громадської участі у процесах прийняття рішень і забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку.

Конкретизуємо також поняття цифрова трансформація державної служби як комплексний процес впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень у професійну діяльність державних службовців, що, на відміну від більш широкого поняття публічного управління, спрямований виключно на оптимізацію виконання функцій держави, у тому числі покращення якості державних послуг і забезпечення прозорості та підзвітності державного апарату.

Повернемося до опису методологічних підходів до вивчення феномену цифрової трансформації, який був би не повним без опису використання кількісної та якісної стратегій, яка передбачає отримання та оцінювання різних за природою даних. Дослідження цифрової трансформації містить як якісні, так і кількісні методи для розуміння й вимірювання її впливу та ефективності.

Якісні дослідження часто включають тематичні дослідження та інтерв'ю для вивчення динамічних можливостей та процедур, які забезпечують цифрову трансформацію. Наприклад, інтерв'ю та фокус-групи з компаніями, які здійснюють цифрову трансформацію, допомагають визначити конкретні процедури, такі як розроблення цифрової стратегії та визначення інфраструктури, які мають вирішальне значення для успішної трансформації (Ellström et al., 2021).

Якісні підходи також включають оцінювання концептуальних і теоретичних основ. В контексті тематики даного дослідження вони допомагають зрозуміти ширші наслідки цифрової трансформації для організаційних структур і галузевих сегментів. Такі дослідження часто підкреслюють відсутність узгодженості між галузевими та академічними дослідженнями, наголошуючи на необхідності більш комплексного підходу (Nwaiwu, 2018). У деяких дослідженнях використовується змішаний підхід, який поєднує якісні дані з кількісним аналізом. Цей підхід дозволяє отримати всебічне розуміння цифрової трансформації, поєднуючи ідеї мультимодального аналізу дискурсу з інтелектуальним аналізом даних і візуалізацією інформації (O'Halloran et al., 2018).

Кількісні методи дослідження цифрової трансформації включають аналіз анкетних даних і статистичні методи, що дозволяють оцінювати масштаби цифровізації та її вплив на управлінські процеси. Ці методи сприяють побудові показників на основі змінних вхідних даних, процесів та результатів, хоча їхня ефективність може бути обмежена суб'єктивністю відповідей респондентів та унікальністю галузевих даних (Zou et al., 2024).

До кількісних підходів також належать бібліометричний аналіз і методологія на основі даних, що використовують наукові статті та патенти для ідентифікації основних дослідницьких тем і перспектив цифрової трансформації. Ці методи забезпечують систематичну категоризацію стратегій та можливостей, необхідних для ефективного впровадження цифрових змін (Wu et al., 2021).

Сучасні підходи до кількісного аналізу включають машинне навчання та прогнозне моделювання, які використовуються для оцінки результатів цифрової трансформації. Використання таких алгоритмів, як Extreme Tree Classification, дозволяє дослідникам визначати основні чинники, що впливають на процес цифровізації, а також розробляти оптимальні стратегії для її покращення (Zhu et al., 2024).

Однією з основних проблем дослідження цифрової трансформації є точне вимірювання її впливу. Суб'єктивність якісних методів та обмеження кількісних показників зумовлюють необхідність ретельного підбору методологічного інструментарію, що має ґрунтуватися на цілях дослідження та характеристиках доступних даних (Zou et al., 2024).

З огляду на дослідницький потенціал якісних і кількісних методів, а також їхні обмеження, майбутні дослідження повинні зосередитися на інтеграції цих підходів, що дозволить отримати більш комплексне уявлення про процес цифрової трансформації. Така інтеграція сприятиме подоланню обмежень кожного з методів, забезпечуючи глибший та більш об'єктивний аналіз цифрових змін (O'Halloran et al., 2018).

Підсумовуючи, зазначимо, що якісні та кількісні методи відіграють ключову роль у вивченні цифрової трансформації. У той час як якісні методи забезпечують глибину та контекст, кількісні методи пропонують точність і можливість узагальнення. Комбінований підхід надає змогу поєднати переваги обох методів, що сприятиме кращому розумінню цифрової трансформації та визначенню ефективних стратегій впровадження цифрових технологій у сферу публічного управління.

Зокрема, про переваги поєднання кількісного та якісного підходу у дослідженні цифрової інклюзії зазначено у Керівництві від ООН Жінки «Gender analysis in technical areas: digital inclusion» (2022): «у дослідженні 2020 року поєднання кількісного та якісного методологічного підходу дозволило аналітикам триангуляти та «глибше зануритися» у висновки та порівняльні тенденції доступу до інтернету та використання жінками інтернету, незважаючи на труднощі аналізу даних, які не є однорідними всередині чи між країнами» (UN Women, 2022, с.15).

На основі проведеного аналізу кращих практик дослідження цифрової трансформації доцільно систематизувати переваги та обмеження різних методологічних підходів у вигляді таблиці 1.2, що допоможе обґрунтувати вибір найефективнішого дослідницького методу для подальшого аналізу.

Таблиця 1.2 – Порівняння кількісної та якісної дослідницьких стратегій

Методи дослідження	Переваги використання методу	Обмеження та виклики використання методу
Кількісна дослідницька стратегія		
Кількісне опитування (масове опитування), що може бути реалізоване у формі анкетування (онлайн анкетування тощо)	<ul style="list-style-type: none"> - репрезентативність за умови дотримання методики побудови вибіркової сукупності; - швидкість збору даних; - стандартизованість даних; - швидка обробка, аналіз і візуалізація отриманих результатів; - анкета може містити як закриті, так і відкриті питання, що дозволяє поєднувати кількісний підхід з елементами якісного аналізу, отримуючи додаткові пояснення від респондентів; - використання цифрових технологій для збору даних відображає саму суть досліджуваного явища – цифрову трансформацію; - анкетування може проводитися періодично, що дозволяє відслідковувати динаміку впровадження цифрових інновацій у державній службі. 	<ul style="list-style-type: none"> - формат закритих питань обмежує можливість отримання розгорнутих відповідей щодо складних аспектів змін; - можливі упередження у вибірці через нерівномірний доступ до цифрових анкет; - може бути низький response rate; - респонденти можуть давати соціально бажані відповіді, наприклад, в межах державної структури; - у разі нерозуміння питання респондент не може отримати пояснення, що може призвести до неточностей у відповідях; - результати можуть залежати від моменту проведення опитування; - політична ситуація та реформи можуть впливати на настрої респондентів.

Продовження таблиці 1.2

Методи дослідження	Переваги використання методу	Обмеження та виклики використання методу
Кількісний контент-аналіз (у тому числі аналіз статистичної інформації)	<ul style="list-style-type: none"> - об'єктивний підхід до аналізу цифрового контенту; - дослідницький потенціал методу дозволяє аналізувати великі обсяги інформації; - можливість ідентифікації змін у цифрових процесах, популярних тем, ключових слів і тенденцій у дискурсі цифрової трансформації; - сучасні інструменти обробки текстів (наприклад, інструменти штучного інтелекту) дозволяють автоматизувати аналіз і підвищити його точність; - дозволяє порівнювати дані за різні періоди, що є корисним для оцінки динаміки; - зменшений вплив особистих інтерпретацій дослідників. 	<ul style="list-style-type: none"> - контент-аналіз дозволяє виявити частотність використання певних термінів (наприклад, «гендерна рівність», «цифрова інклюзія» тощо), але не враховує їх значення в конкретному контексті; - низька спроможність виявлення прихованих упереджень через слабку операціоналізація понять; - потенційна обмеженість джерел та їхня низька репрезентативність, так, використання лише офіційних документів, звітів та нормативних актів може не відображати реального стану цифрової трансформації з точки зору гендерної рівності; - використання стандартних ключових слів для аналізу може не охоплювати всі аспекти гендерного мейнстримінгу (наприклад, питання цифрового доступу для жінок з інвалідністю, впливу цифровізації на кар'єрне зростання жінок у державному секторі).
Якісний підхід		
Глибинне інтерв'ю	<ul style="list-style-type: none"> - допомагають зрозуміти, як люди сприймають зміни, викликані цифровими технологіями; - гнучкість у зборі даних; - дозволяють ідентифікувати непередбачувані фактори, які не завжди можна виявити за допомогою кількісних методів; - допомагають зрозуміти бар'єри, що заважають впровадженню цифрових технологій; - отримання експертної думки; - контекстуалізація даних; - дослідження емоційного аспекту. 	<ul style="list-style-type: none"> - потенційно високий рівень суб'єктивності отриманої інформації, а саме дані можуть містити індивідуальні упередження або викривлення, пов'язані з соціальними нормами, особистими переконаннями або посадою респондента; - респонденти можуть давати соціально бажані відповіді; - ускладнений доступ до респондентів, особливо, якщо це стосується експертів.

Кінець таблиці 1.2

Методи дослідження	Переваги використання методу	Обмеження та виклики використання методу
Фокус-групові дослідження	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення специфічного досвіду різних груп; - можливість динамічної взаємодії учасників та генерації нових ідей для виявлення неочевидних проблем та рішень; - фокус-групи допомагають зрозуміти, як цифрові реформи можуть бути сприйняті суспільством та які гендерні стереотипи можуть впливати на цей процес; - гнучкість та адаптивність дослідження, що створює можливість модифікації сценарію під час дискусії; - дані, отримані під час фокус-груп, можуть бути використані для розробки стратегій цифрової трансформації з урахуванням гендерних аспектів; - фокус-групи можуть бути використані для оцінки вже існуючих програм цифрової трансформації та їхнього впливу на гендерний баланс у державному управлінні; - залучення зацікавлених сторін для підвищення обізнаності та формування більш інклюзивних цифрових стратегій. 	<ul style="list-style-type: none"> - отримані результати можуть відображати думки лише конкретної групи людей, що може не враховувати усі аспекти цифрової трансформації; - вплив соціальної динаміки та групового тиску; - ефективність фокус-груп залежить від навичок модератора; - відсутність глибокого аналізу індивідуальних факторів; - доступ до респондентів, що відносяться до потрібної цільової групи; - забезпечення гомогенності, але водночас інклюзивності групи; - організація фокус-груп вимагає часу та ресурсів, зокрема для пошуку учасників, проведення дискусії та аналізу отриманих даних; - аналіз якісних даних фокус-груп є складним і вимагає структурування інформації, ідентифікації ключових тем та тенденцій.

Примітка: складено авторкою

Зважаючи на проведений аналіз дослідницьких методів, які можуть бути застосовані для вивчення процесу цифрової трансформації державного управління, а також беручи до уваги ресурсні обмеження, у рамках даного дисертаційного дослідження було обрано комплексний підхід. Його реалізація передбачає поєднання кількісних та якісних методів соціологічного аналізу, що надає змогу отримати більш всебічне та об'єктивне уявлення про цифрову трансформацію у публічному секторі.

Так, для дослідження рівня цифрових компетенцій державних службовців обрано метод опитування, який реалізовано у вигляді анкетування

шляхом самозаповнення опитувальника в сервісі Google Forms. Даний метод дозволив отримати відповіді у питаннях, що були сформульовані у різних шкалах. Завданнями цього кількісного етапу дослідження є такі:

- оцінювання державними службовцями рівня своїх цифрових навичок, які вони використовують під час виконання службових обов'язків. При цьому це завдання включало в себе визначення рівня таких навичок як: робота зі стандартними офісними програмами (Microsoft Office, Інтернет-браузери, поштові сервіси тощо); робота в системі Електронного документообігу установи; комунікація за допомогою цифрових технологій (Вайбер, Телеграм, Zoom тощо); пошук необхідної інформації та цифрового контенту в мережі інтернет; захист персональних даних у мережі інтернет; робота із базами даним (наприклад, ЄДЕБО тощо); використання інструментів штучного інтелекту під час виконання посадових обов'язків;
- визначення пріоритетності впровадження окремих складових цифровізації публічної служби в сучасних умовах очима державних службовців. Зокрема, оцінювались такі напрямки як: надання державних і муніципальних послуг в електронному вигляді; удосконалення електронного документообігу; цифрова інклюзія публічних службовців з інвалідністю та вразливих верств публічних службовців (літнього віку тощо); підвищення цифрових навичок публічних службовців;
- самооцінка державними службовцями гендерних аспектів реалізації цифровізації державної служби, щоб було операціоналізовано завдяки визначенню міри погодження із твердженнями, на кшталт «Чоловіки та жінки в однаковій мірі здатні опанувати цифрові навички» або «Чоловіки та жінки на публічній службі мають рівні можливості підвищити кваліфікацію в сфері інформаційно-комунікативних технологій» та іншими;
- визначення факторів, які, на думку державних службовців, найбільше ускладнюють процес цифровізації державної служби.

Також для дослідження особливостей цифрової трансформації на державній службі, оскільки потрібно було врахувати саме гендерну тематику було обрано метод експертного глибинного інтерв'ю. Цей метод було обрано через його спроможність отримувати оцінки, використовуючи досвід та експертну інтуїцію інформацію стосовно доволі чутливої інформації.

Глибинні інтерв'ю надають можливість експертам не лише аналізувати загальні тенденції цифрової трансформації, а й розкривати специфічні аспекти, пов'язані з гендерною рівністю, зокрема політики, стратегії та основні виклики. Оскільки цифрова трансформація часто супроводжується бар'єрами у доступі до цифрових ресурсів, експертне інтерв'ю дозволяє виявити системні перешкоди для різних гендерних груп, такі як цифровий розрив, дискримінаційні алгоритми та недостатнє врахування потреб жінок і маргіналізованих спільнот. Застосування цього методу також надає змогу оцінити відповідність цифрових ініціатив принципам гендерного мейнстримінгу, зокрема у таких напрямках, як розроблення державних електронних сервісів, доступність цифрових платформ і залучення жінок до технологічної сфери.

До експертного глибинного інтерв'ю були залучені представники різноманітних цільових аудиторій, що допомогло врахувати всі можливі думки за напрямками проведеного дослідження. Так, зокрема, до дослідження були залучені гендерні експерти та експерти зі стратегічного планування, представники державної служби та міжнародних громадських організацій (зокрема, UN Women), які працюють у секторі дотримання рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Гайд до глибинного інтерв'ю викладено у Додатку А.

Деякі гендерні виклики у цифровій трансформації можуть бути недостатньо помітними в кількісних дослідженнях, але завдяки глибинним інтерв'ю можна отримати уявлення щодо існуючих упереджень стосовно застосування інструментів штучного інтелекту або визначити гендерні особливості цифрової грамотності. Експертне глибинне інтерв'ю є

ефективним методом для комплексного аналізу цифрової трансформації держави з точки зору гендерного мейнстрімінгу, оскільки надає змогу отримати якісну, детальну та критичну оцінку впроваджених ініціатив і запропонувати шляхи їхнього вдосконалення.

Зважаючи на поставлені у даному дослідженні завдання, було сформовано Гайд (викладено у Додатку А), основні частини якого операціоналізували напрями основного дослідження, а саме:

- врахування потреб жінок і чоловіків при розробці цифрових ініціатив держави, а також врахування специфіки вразливих верств населення;
- поточний стан гендерної інтеграції у цифрові ініціативи держави;
- виклики та бар'єри для інтеграції гендерних підходів у державні послуги в Україні;
- трансформація сприйняття гендерних питань і ставлення державних службовців до гендерної рівності;
- визначення ключових зацікавлених сторін, залучених до просування гендерної рівності в державних службах;
- основні тенденції та майбутні виклики гендерної інтеграції в цифрові ініціативи держави.

Отже, використання комплексного підходу до методів, які дозволяли б зосередити дослідження саме на впливі гендерних підходів на цифрову трансформацію державної служби є методологічного виправданим. Цифрова трансформація державної служби – це складний процес, що охоплює технологічні, соціальні, правові та організаційні аспекти. Гендерний мейнстрімінг впливає не лише на доступ до цифрових технологій, але й на участь жінок у розробці політик, кар'єрні можливості та цифрову грамотність. Це підкреслює необхідність поєднання якісних і кількісних методів. При цьому кількісні методи (анкетування, аналіз статистичних даних) надають змогу виявити загальні тенденції, такі як рівень цифрової інклюзії або гендерний розрив у державному секторі. Якісні методи (експертні глибинні

інтерв'ю, фокус-групи) дають можливість зрозуміти причини цих тенденцій, приховані бар'єри та упередження.

Поєднання цих підходів забезпечує всебічне розуміння проблеми. Зокрема, допомагає виявленню латентних гендерних бар'єрів. Традиційні кількісні дані можуть не фіксувати менш очевидні бар'єри, такі як: гендерні упередження у цифрових політиках, дискримінація в алгоритмах штучного інтелекту, нерівний доступ до цифрових можливостей у кар'єрному розвитку. Також комбінування методів надає змогу розкрити приховані механізми гендерної нерівності. Комплексний підхід спрямований на уникнення спрощень і забезпечує більш достовірні висновки. Для оцінювання реального впливу цифрової трансформації на різні соціальні групи потрібно комбінувати аналіз нормативних актів, даних про впроваджені цифрові сервіси та досвід користувачів. Це дозволяє визначити, наскільки цифрові ініціативи враховують гендерні аспекти та наскільки вони ефективні. Комплексний підхід є методологічно виправданим, оскільки забезпечує глибший аналіз, надає змогу поєднувати різні типи даних і враховувати багатовимірність проблеми гендерного мейнстримінгу в цифровій трансформації державної служби.

Підсумовуючи, слід відзначити, що цифрова трансформація в управлінській сфері залежить від рівня, на якому вона впроваджується. Дослідження можуть зосереджуватися на окремих процесах цифровізації або на системному підході, що охоплює всі рівні.

Аналізуючи цифрову трансформацію державної служби слід зосередитись на використанні цифрових технологій для покращення ефективності роботи державних службовців, підвищенні якості надання державних послуг шляхом удосконалення цифрових навичок державних службовців.

Складовими цифрової трансформації державної служби є автоматизація процесів – впровадження електронного документообігу, CRM-систем для роботи з громадянами, підвищення рівня цифрових компетентностей держслужбовців – навчання роботі з даними, кібербезпеці, цифровими

платформами, відкриті дані та прозорість – використання технологій для публічного доступу до державних рішень, персоналізація послуг – адаптація цифрових інструментів для різних категорій громадян (наприклад, людей з інвалідністю), кібербезпека – захист даних державних органів і громадян від кібератак та інші.

Таким чином, операціоналізація поняття «цифрова трансформація державної служби» дозволила виявити основні складові, які потребують аналізу у контексті даного дослідження, а саме:

- вплив цифрових навичок державних службовців на ефективність їхньої роботи;
- гендерний аспект цифрової трансформації державної служби: доступ жінок до ІТ-рішень, навчання, кар'єрний розвиток;
- використання штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень у державних органах;
- сприяння змінам у організаційній культурі.

У фокусі ж цифрової трансформації державного управління лежить модернізація державних інституцій, цифровізація управлінських процесів на рівні виконавчої влади, законодавчих і судових органів.

На рівні державного управління складовими цифрової трансформації є, зокрема: електронне урядування – впровадження платформ для онлайн-взаємодії громадян із державою (наприклад, «Дія»), електронна демократія – інструменти участі громадян у державних процесах (електронні петиції, онлайн-вибори), взаємодія між відомствами – інтеграція цифрових систем між міністерствами, відомствами, місцевими адміністраціями, аналітика та великі дані – використання цифрових технологій для ухвалення рішень на основі даних (Big Data, штучний інтелект), боротьба з корупцією – цифрові антикорупційні інструменти (наприклад, система публічних закупівель Prozorro).

У даному дослідженні в контексті цифрової трансформації державного управління розглянуті виклики, що виникають при інтеграції цифрових

технологій у державне управління (слабка інфраструктура, опір інноваціям тощо), так і оцінювання політик з цифровізації державного управління на основі міжнародного досвіду.

Більш широким поняття, що охоплює всю сферу публічного управління та адміністрування є цифрова трансформація публічного управління, в якій увага зосереджена на взаємодії держави, місцевого самоврядування, громадськості та бізнесу через цифрові платформи.

У контексті даного дослідження проаналізовані фактори забезпечення цифровізацією рівного доступу до адміністративних послуг для різних соціальних груп, гендерні аспекти цифрової трансформації публічного управління (доступ жінок, цифрові сервіси для підтримки гендерної рівності).

Отже, цифрова трансформація впливає на всі рівні управління, але акценти досліджень можуть бути різними, наприклад, дослідження кадрових аспектів цифровізації, цифрових компетентностей держслужбовців, ефективності е-урядування. Для державного управління характерною є оцінювання політик цифровізації, їх вплив на ефективність управління та боротьбу з корупцією. Більш широкі теми публічного управління – роль громадянського суспільства у цифровізації, рівний доступ до цифрових послуг, співпраця держави, бізнесу та громадян.

Таким чином, дослідження поєднує теоретичні основи цифрової трансформації, аналіз її впровадження на різних рівнях управління та практичні рекомендації для покращення рівноправного доступу до цифрових послуг.

1.2 Публічна цифрова інфраструктура: поняття, функції, структура

Сучасна публічна цифрова інфраструктура є важливим компонентом цифрової трансформації публічного управління, що забезпечує ефективне

функціонування державних сервісів, доступ громадян до адміністративних послуг та інтеграцію цифрових технологій у державний сектор. Водночас, у процесі цифровізації важливо враховувати гендерний підхід, оскільки структура, доступність і функціональність цифрових сервісів можуть як сприяти досягненню гендерної рівності, так і поглиблювати наявні цифрові розриви.

Гендерна рівність у контексті цифрової інфраструктури означає забезпечення рівного доступу до цифрових технологій, електронних послуг, онлайн-освіти, інформаційних ресурсів і можливостей для професійного розвитку в ІТ-сфері. Проте, дослідження демонструють, що жінки та представники вразливих верст населення часто стикаються з перешкодами у доступі до цифрових послуг, зокрема через відсутність цифрових навичок, обмежений доступ до технічних ресурсів, дискримінаційні алгоритми та недостатню адаптацію цифрових платформ до їхніх потреб.

Цифрова трансформація публічного управління може виступати потужним інструментом подолання гендерної нерівності, але лише за умови врахування специфічних бар'єрів і розроблення інклюзивної цифрової інфраструктури. Державні цифрові сервіси, електронні ідентифікаційні системи, електронний документообіг, онлайн-доступ до соціальних та адміністративних послуг мають бути розроблені таким чином, щоб гарантувати рівні можливості для всіх соціальних груп, незалежно від статі, віку чи соціального статусу.

Очевидною перевагою публічної цифрової інфраструктури є покращене державне адміністрування через підтримку стратегічного управління шляхом вдосконалення моніторингу, ідентифікації ризиків і прогнозування ситуації. Також значною перевагою є покращення соціально-економічного розвитку. Так, наприклад, в Індії цифрова публічна інфраструктура зробила значний внесок у охорону здоров'я та фінансову систему, сприяючи інноваціям, розширюючи ринки та покращуючи збір державних доходів. Цього було досягнуто за допомогою базових цифрових

систем, таких як «India Stack», яка включає системи цифрової ідентифікації та платежів (Desai & Manoharan, 2024; Hanedar et al., 2023; Singh, 2024). Або, наприклад, в Африці (на південь від Сахари) цифрова інфраструктура позитивно вплинула на зайнятість у секторі послуг, хоча на її ефективність також впливають освіта, інституційна якість і макроекономічні умови (Ndubuisi et al., 2021). Також цифрові інструменти в охороні здоров'я покращують надання медичної допомоги, розширення можливостей пацієнтів та ефективність системи. Вони також підтримують Цілі сталого розвитку, покращуючи доступ до ресурсів і просуваючи «зелену» енергію та стійкі практики (Mondejar et al., 2021; Odone et al., 2019). У Гані цифрова інфраструктура розглядається як засіб боротьби з корупцією та забезпечення ефективного управління, що сприяє економічному розвитку (Issaka, 2023).

Цифрова публічна інфраструктура пропонує значні соціально-економічні переваги. У контексті нашого дослідження важливим є висновок міжнародного дослідження OECD, яке визначає, що окрім економічної вигоди, надійна цифрова інфраструктура може сприяти інклюзивності, стійкості сервісів, безпеці та задоволенню користувачів, забезпечуючи необхідну основу для ефективних, масштабованих та інноваційних послуг. Так, однією з переваг є ефективність, оскільки завдяки цифровим інструментам і платформам ресурси можуть бути перенаправлені на більш важливі завдання, що дозволяє заощаджувати час і гроші.

Другою перевагою є взаємодія на основі використання стандартизованих підходів і методів для проектування й надання послуг, для обміну та доступу до даних, а також для спілкування та співпраці між командами, відділами, організаціями та кордонами.

Третьою перевагою є взаємодія з користувачем і його залучення. На цій перевазі потрібно зупинитися окремо, бо вона сконцентрована навколо проблематики дисертаційного дослідження. Так, дослідники вважають, що цифрова публічна інфраструктура надає змогу зробити послуги більш інклюзивними, надаючи інструменти, які допомагають установам державного

сектору та приватним постачальникам послуг більш ефективно пристосовувати послуги до потреб користувачів.

Наступною перевагою є масштабованість, важливість якої полягає у здатності пропонувати якісні послуги та швидко адаптуватися до мінливих потреб користувачів без значних переробок, інвестицій або впливу на безперервність обслуговування.

Передостанньою перевагою визначається стійкість, що видається актуальним для сучасної України. Остання перевага – інновації як можливість створювати нові рішення, і більш ефективно експериментувати з новими підходами та технологіями (OECD, 2024, с. 6).

До основних функцій публічної цифрової інфраструктури належать такі: спрощення адміністративних процесів – громадяни отримують послуги без черг і паперової бюрократії; забезпечення прозорості управління – відкриті дані зменшують корупційні ризики; підвищення рівня ефективності діяльності державних органів – автоматизація процесів зменшує навантаження на держслужбовців; гарантування рівного доступу до цифрових сервісів – усуває бар'єри для людей з інвалідністю, жінок, літніх громадян та ін.; сприяння економічному розвитку – підтримка цифрової економіки та стартапів, що працюють з державними відкритими даними.

Український дослідник А. Любченко наводить такі проблеми цифрової публічної інфраструктури, як: недостатня доступність інтернет-підключення, низька якість цифрової інфраструктури (зокрема, високошвидкісних мереж і сучасних технологій, загрози кібербезпеки), недостатня інфраструктура для розвитку нових технологій (зокрема, створення інноваційних середовищ), недостатня єдність і стандартизація (єдині стандарти та протоколи для взаємодії) (Любченко, 2024, с. 86).

Оскільки потрібно визначити особливості функціонування цифрової інфраструктури як публічної, тобто такої, що є доступною широкому загалу користувачів, спробуємо визначити її специфіку порівняно з іншими рівнями (державним, корпоративним, приватним), на яких цифрова інфраструктура

також використовується для вирішення основних завдань. Деякі цифрові публічні інфраструктури розроблені спеціально для потреб державного сектору, тоді як інші використовують загальносуспільний підхід, приносячи користь як державному, так і приватному секторам (OECD, 2024, с. 25). Відобразимо це порівняння у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Рівні цифрових публічних інфраструктур

Приватний рівень	Корпоративний рівень	Державний рівень	Публічний рівень
<ul style="list-style-type: none">- призначена для індивідуального використання;- обмежений або персоналізований доступ;- контролюється безпосередньо власником;- орієнтована на збереження особистої інформації, комунікацію та приватні цифрові активи.	<ul style="list-style-type: none">- обмежений доступ (використовується лише в межах компанії або для клієнтів);- орієнтована на комерційну вигоду та ефективність роботи бізнесу;- може бути хмарною або локальною;- включає корпоративні бази даних, CRM-системи, ERP-системи та внутрішні комунікаційні платформи.	<ul style="list-style-type: none">- застосовується для внутрішнього використання державними органами;- замкнута або частково відкрита система;- зосереджена на безпеці, міжвідомчій взаємодії та державному управлінні;- може включати критичну інфраструктуру (електронний документообіг, державні інформаційні системи).	<ul style="list-style-type: none">- доступна широкому загалу (громадянам, організаціям, бізнесу);- регулюється державою та міжнародними нормами;- орієнтована на суспільні потреби (адміністративні послуги, е-урядування, відкриті дані);- фінансується з державного бюджету або міжнародних грантів.

Примітка: складено авторкою

Публічна цифрова інфраструктура охоплює державні цифрові сервіси, платформи, бази даних і технології, які забезпечують надання адміністративних і соціальних послуг громадянам, бізнесу та іншим суб’єктам публічного управління. Публічна цифрова інфраструктура включає як технічні компоненти (сервери, хмарні сервіси, мережі зв’язку), так і організаційні та правові механізми, що забезпечують її функціонування.

До основних складових публічної цифрової інфраструктури можна віднести:

- технологічну інфраструктуру (державні дата-центри та хмарні сховища для безпечного зберігання інформації, інтернет-мережа та платформи електронного урядування, інтероперабельність між різними державними системами);
- дані та реєстри (єдині державні бази даних (реєстри населення, майна, підприємств), відкриті дані (Open Data) для громадян і бізнесу, інформаційні системи управління персональними даними);
- цифрові сервіси (електронний документообіг (наприклад, «Вчасно», «Документ.Онлайн»), платформи для взаємодії громадян із державою (портал «Дія»), онлайн-кабінети для державних службовців та органів влади);
- кібербезпеку та захист даних (системи автентифікації та електронного підпису (наприклад, «BankID», «Mobile ID», «Дія.Підпис»), захист державних даних від кібератак, політики конфіденційності та персональних даних);
- регуляторну базу та політики (законодавчі ініціативи щодо цифрової трансформації, стратегії цифрової трансформації публічного управління, правила використання державних цифрових платформ).

Слід відзначити також підхід українських дослідників щодо структуризації цифрової інфраструктури, що містить «тверду» (опорну) та «м'яку» цифрову інфраструктуру (Краус та ін., 2021).

Зважаючи на включення до публічної цифрової інфраструктури регуляторної бази та політик, заслуговують на увагу висновки з бенчмаркінгового дослідження кращих практик цифровізації публічного управління (International Benchmarking of the Digital Transformation, 2024), що було проведено у 2024 році. Так, у дослідженні було визначено, що:

- у кількох, із включених до дослідження, країнах питанню цифровізації (або окремим його компонентам) надається найвищий пріоритет і воно координується на міжміністерському рівні;

- успішна цифровізація потребує довгострокової стратегії, заснованої на передбаченні, постійно високих рівнях інвестицій у дослідження та розробку, а також ефективному ринку капіталу;

- ступінь рамок цифрової політики різниться між країнами, починаючи від довгострокових і всеохоплюючих стратегій до фрагментованих і цілеспрямованих спеціальних заходів;

- цифровізація часто сприймається як засіб досягнення мети, а не як мета сама по собі, і вважається особливо важливою для стимулювання економічного зростання в цифрову еру, а також для допомоги у вирішенні широких фундаментальних економічних (наприклад, конкурентоспроможності, суверенітету) та суспільних (наприклад, демографії, справедливості) проблем, а також конкретних реальних проблем, таких як запобігання катастрофам за допомогою ШІ. Зі стратегічної точки зору здається першорядним не втратити ці кінцеві цілі (International Benchmarking of the Digital Transformation, 2024).

Слід також виділити важливі особливості реалізації публічної політики у сфері цифровізації та того, як вона здійснюється, а саме: для успішної реалізації потрібен певний рівень політичного консенсусу, а також послідовність і довгострокове планування (включаючи довгострокове фінансування); очікувана роль держави різниться у різних сферах політики та/або країнах (деякі використовують більш «практичний» підхід, а інші обмежуються забезпеченням надійної нормативно-правової бази з незначним прямим втручанням) (International Benchmarking of the Digital Transformation, 2024).

Вітчизняні дослідники сформували модель цифрового публічного управління відповідно до вимог конкретних періодів розбудови інформаційного суспільства. Організаційно ця модель передбачає розгортання послідовності таких етапів як: 1) визначення фази розвитку цифрової

економіки на національному рівні; 2) розробки системи показників (індикаторів) стану цифрового публічного управління, що відповідають певним фазам та етапам розвитку цифрової економіки національного рівня; 3) обґрунтування переліку важливіших заходів цифровізації та цифрової трансформації у різних напрямках діяльності для досягнення необхідних показників; 4) внесення необхідних змін у структуру органів публічного управління України для забезпечення реалізації цих заходів (Скорик & Рябоконт, 2020).

Для формування ефективної публічної політики в сфері управління публічною цифровою інфраструктурою варто врахувати рекомендації, що розроблені у 2025 році авторами міжнародного дослідження «Digital public infrastructure for digital governments» (OECD, 2024, с. 25). Зокрема, автори вважають за доцільне:

- прийняти стратегічну основу для ефективного управління та управління цифровою публічною інфраструктурою країни, включно з цифровою ідентифікацією, цифровими платежами, реєстрами основних даних, системами обміну даними, цифровими сповіщеннями, цифровою поштою та єдиними цифровими шлюзами;
- сприяти співпраці між усіма зацікавленими сторонами щодо цифрової публічної інфраструктури, щоб забезпечити прозорість, інновації та масштабованість, включаючи потенційне міжгалузеве та транскордонне впровадження;
- забезпечувати стійку цифрову публічну інфраструктуру через стратегічні інвестиції та фінансування у проектуванні, розробці, експлуатації та технічному обслуговуванні, враховуючи при цьому перехід від застарілих систем та узгоджуючи його з такими політичними цілями, як екологічна стійкість;
- використовувати надійне планування, визначення пріоритетів і нагляд, що є критично важливими для максимізації довгострокових вигод і повернення інвестицій;

- прийняти та забезпечити орієнтований на людину підхід щодо цифрової публічної інфраструктури, віддаючи пріоритет правам, потребам і перевагам окремих осіб. Це також включає впровадження надійних заходів безпеки та етичних стандартів;
- брати участь у міжнародному цифровому співробітництві для зміцнення взаємонавчання та обміну цінними рішеннями, включаючи цифрові суспільні блага, для підтримки розвитку цифрової публічної інфраструктури в країнах і регіонах із різними контекстами та рівнями економічного розвитку (OECD, 2024, с. 25).

Проаналізуємо кращий міжнародний досвід формування публічної цифрової інфраструктури. Почнемо із прикладів застосування підходу єдиного цифрового шлюзу («Single digital gateways»). Такі шлюзи або портали до цифрових послуг можуть служити цифровою публічною інфраструктурою, полегшуючи пошук і доступ до державних послуг, одночасно сприяючи економічній ефективності за рахунок зменшення потреби в індивідуальних рішеннях і платформах (OECD, 2024, с. 18). Призначення таких порталів полягає у наданні цифрових послуг в одному місці, надбудовуючи всі необхідні для цього блоки та функції (зокрема, ідентифікацію, цифрові сповіщення та платежі, отримання інформаційних довідок тощо).

Зупинимось більш детально на досвіді Данії, яка стабільно займає високі позиції за рейтингами цифровізації, наприклад, у 2025 році посіла 5 місце серед лідерів за рейтингом Global Digitalization Index (GDI, 2024). Так, Agency for Digital Government у Данії запустило «Borger.dk» – національний портал громадян Данії, який забезпечує єдиний доступ до інформації про державні органи та їхні онлайн-сервіси. Запущений у 2007 році, портал надає громадянам можливість отримувати державні послуги та інформацію в будь-який час доби (Borger.dk – National Citizen Portal, б.д.).

Основними функціями даного portalу є інформування про державні послуги, надання онлайн-сервісів, зокрема, цифрової пошти тощо. Так, портал містить близько 800 сторінок данською мовою з інформацією про державний

сектор, адміністративні процедури, а також права та обов'язки громадян. Окрім того цей портал пропонує близько 2000 онлайн-сервісів, які охоплюють різні аспекти взаємодії з державними установами, такі як: реєстрація дітей у дитячі садки, зміна адреси проживання, подання податкових декларацій тощо. Через портал громадяни можуть отримувати офіційну кореспонденцію від державних органів у електронному форматі, що забезпечує безпечну та ефективну комунікацію. На порталі реалізовано функцію «Mit Overblik» («Мій огляд»), яка дозволяє користувачам переглядати особисту інформацію, що зберігається державними органами, включаючи дані про податки, пенсії, здоров'я та ін.

Відповідальність за розроблення та управління «Borger.dk» несе Агентство цифрового уряду Данії, тоді як державні органи відповідають за актуальність та точність інформації у своїх сферах компетенції. Згідно з опитуванням від грудня 2022 року, 90% населення відчувають себе впевнено, використовуючи «Borger.dk», а загальний рівень задоволеності порталом становить 91% (Borger.dk – National Citizen Portal, б.д.).

Подібний портал функціонує також у Іспанії – «Mi Carpeta Ciudadana». Це державна ініціатива Іспанії, спрямована на спрощення взаємодії громадян з урядом через єдину онлайн-платформу. Портал дозволяє особам отримувати доступ до особистої інформації, керувати адміністративними процедурами та отримувати повідомлення від різних державних установ в одному місці. Портал спрямований на спрощення бюрократичних процесів, підвищення прозорості та зручності взаємодії з державними органами. Аналіз функціонального призначення порталу засвідчив, що він надає централізований доступ до адміністративних послуг – громадяни можуть переглядати персональні дані та відстежувати хід виконання державних послуг через єдиний інтерфейс із нагадуваннями та сповіщеннями. Портал реалізовано у вигляді офіційної мобільної програми та додатку для мобільних пристроїв.

Аналіз публічної цифрової інфраструктури в контексті даного дисертаційного дослідження був би неповним без розгляду світових тенденцій цифрової доступності та їх порівняння із національними цифровими ініціативами. Український досвід цифрової інклюзії багато в чому віддзеркалює світові тенденції, але має й унікальні риси. Наведемо кілька порівнянь, зокрема щодо впровадження стандартів доступності. Більшість країн ЄС ще з кінця 2010-х зробили WCAG 2.1 обов'язковим для державних вебресурсів, прийнявши Директиву про вебдоступні (Вебдоступність сайтів державних органів влади, 2023). Україна дещо відставала, послуговуючись старим стандартом WCAG 2.0 до 2022 року. Наразі, ухваливши ДСТУ EN 301 549:2022 і відповідну постанову уряду, Україна наздоганяє європейські вимоги. Фактично, за нормативною базою вже відбулася синхронізація з ЄС. Виклик залишається у її практичній реалізації – наприклад, у країнах ЄС існують регулярні моніторинги та санкції за недотримання доступності, натомість в Україні поки покладаються на рекомендації та підтримку, але співпраця з ПРООН дозволила започаткувати щорічний моніторинг, результати якого публічно висвітлюються.

У таких країнах як Велика Британія, Канада, Австралія діє підхід: якщо послуга доступна онлайн, уряд забезпечує допомогу тим, хто не може скористатися цифровим варіантом («assisted digital»). Наприклад, у Британії існують центри підтримки, телефони гарячих ліній, паперові форми на вимогу. (Ворона, б. д.). В Україні натомість робиться ставка на цифровізацію і популяризацію смартфона як «ключа» до держави. Це надало високі результати у відсотку користувачів «Дії», але міжнародний досвід підказує, що певний «запасний парашут» (офлайн-опція) потрібен, аби не втратити користувачів, які за різними причинами не можуть користуватися цифровими послугами. Уряд декларує розуміння цього: «послуги в один клік – шлях до суспільства рівних можливостей, де всім комфортно, без вікових, гендерних чи фізичних обмежень» (На порталі «Дія» запрацював розділ «Дія. Бізнес без бар'єрів» та невдовзі з'явиться «Дія. Безбар'єрність», 2022). Щоб реалізувати

це повністю, слід імплементувати кращі закордонні практики підтримки людей «поза цифровим полем».

Світовий тренд GovTech нині – це «*human-centered design*», тобто проєктування послуг навколо потреб користувача. В Україні цей підхід також впроваджується: доказом є створення користувацьких персон і сценаріїв перед розробкою інклюзивних сервісів. Організації громадянського суспільства (наприклад, Спілки громадських організацій людей з інвалідністю Києва) спільно з урядовими партнерами та міжнародними донорами активно беруть участь у розробленні рекомендацій та навчанні (Ворона, 2024). Це відповідає міжнародній практиці співтворення послуг із кінцевими користувачами («*co-creation*»). За кордоном, зокрема в США, уже давно існують консультативні ради, до яких входять особи з інвалідністю. Слід наголосити, що в Україні такі ради теж формуються (наприклад, Рада з питань цифрової доступності (Про утворення Ради з питань цифрової доступності для осіб з інвалідністю, 2020) при Мінцифрі). Отже, Україна інтегрується у глобальний рух за e-Inclusion, використовуючи експертизу ООН, ЄС, і враховуючи власний контекст (війна, економічні обмеження). На необхідності взаємодії та врахуванні думок кінцевих споживачів цифрових послуг наголошують й результати глибинного інтерв'ю, зокрема, представниця Міжнародної відомої організації, що займається гендерними питаннями підкреслила: «Якщо за столом немає представників академічної спільноти, приватного сектору, представників уряду, громадянського суспільства та жінок або будь-яких інших груп, які ми прагнемо охопити, то розроблювані політики та програми не є комплексними» (цитата з результатів глибинних інтерв'ю, проведених авторкою).

У питанні темпів цифровізації Україна є позитивним прикладом: за оцінками Світового банку та Brookings Institution, український уряд за короткий термін зміг створити одну з прогресивніших систем електронних послуг у світі, що підвищило стійкість держави в умовах кризи (Ingram & Vora, 2024). Однак, забезпечити інклюзивність паралельно з такою швидкою цифровізацією – завдання нелегке, тепер назріло питання «підтягнути» рівні

доступності та охоплення. Міжнародна спільнота усвідомлює ці виклики: проекти на кшталт «Digital, Inclusive, Accessible: Supporting e-governance in Ukraine» фінансуються донорами саме для того, щоб «не загубити» вразливі верстви під час стрімких реформ (Digital, Inclusive, Accessible: Support to Digitalization of Public Services in Ukraine Project (DIA Support project), б. д.). Таким чином, порівняно з іншими, Україна вирізняється тим, що будує інклюзивну цифрову державу в умовах одночасно і реформ, і військових викликів. Це унікальний кейс, який може стати моделлю для інших країн у майбутньому.

Отже, публічна цифрова інфраструктура відіграє ключову роль у трансформації державних послуг і сприянні соціально-економічному розвитку. Однак, такі проблеми, як цифровий розрив, проблеми управління та потреба в ефективних державно-приватних партнерствах, повинні бути вирішені, щоб повністю реалізувати свій потенціал. Майбутні зусилля мають бути зосереджені на розробці інфраструктур наступного покоління, які є адаптивними, інклюзивними та здатними підтримувати демократичну цифрову громадську сферу.

1.3 Державна політика досягнення Цілей сталого розвитку через цифрову трансформацію та гендерну рівність

У попередньому підрозділі було проаналізовано структури та функції цифрової публічної інфраструктури, що дозволяє перейти до визначення особливості державної політики досягнення ЦСР, у тому числі за допомогою використання її потенціалу. Слід відзначити, що саме Глобальний цифровий договір ООН визначає цифрову публічну інфраструктуру як засіб, що сприяє подоланню цифрового розриву та прискоренню прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР) (United Nations, 2024).

Цифровізація відіграє важливу роль у прискоренні досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), надаючи інноваційні рішення та підвищуючи

ефективність у різних секторах. Однак, її вплив є складним і багатограним, як з позитивним внеском, так і потенційними викликами.

Цифровізація пропонує доступ до величезних обсягів даних і вдосконалених аналітичних інструментів, таких як великі дані та штучний інтелект, які можуть покращити прийняття рішень і стратегічне планування для досягнення ЦСР (Mondejar et al., 2021; Del Río Castro et al., 2021; Varriale et al., 2024).

Цифрові технології, як-от штучний інтелект і геопросторові інструменти, можуть підтримувати конкретні ЦСР, такі як чиста енергія, відповідальне споживання та кліматичні дії, шляхом оптимізації використання ресурсів і зменшення впливу на навколишнє середовище (Varriale et al., 2024; Miśkiewicz, 2022). Цифрова трансформація підвищує рівень ефективності управління, зокрема у забезпеченні чистої та доступної енергії, шляхом покращення надання державних послуг і реалізації політики (ElMassah & Mohieldin, 2020; Miśkiewicz, 2022).

Цифровий доступ може покращити здоров'я та добробут, надаючи дистанційні медичні послуги, особливо в районах, які недостатньо обслуговуються, таким чином сприяючи справедливим результатам у сфері охорони здоров'я (Mondejar et al., 2021; Aparicio-Gómez et al., 2024). Зв'язок між оцифруванням і стійкістю є складним і має потенційні компроміси, такі як збільшення споживання ресурсів та утворення відходів, що може перешкодити досягненню екологічних цілей (Martínez et al., 2022). Останнє твердження є доволі частим аргументом, який відображає певні виклики, які постають у процесі використання цифрових технологій для досягнення ЦСР.

У контексті даного дослідження та його взаємозв'язку з ЦСР важливо відмітити також, що цифровізація може посилити соціальну нерівність через нерівний доступ до технологій та навичок, що потребує цілеспрямованої політики для забезпечення інклюзивних переваг (Vyas-Doorgapersad, 2022).

Ефективна цифровізація вимагає скоординованих політичних зусиль й інвестицій у цифрову інфраструктуру та розвиток навичок, щоб максимізувати

її потенціал для досягнення ЦСР (Aparicio-Gómez et al., 2024; Vyas-Doorgapersad, 2022).

Таким чином, цифровізація має значні перспективи для просування ЦСР шляхом розширення можливостей обробки даних, підвищення ефективності секторів і підтримки управління. Однак, це також може створювати проблеми, такі як потенційні екологічні компроміси та соціальну нерівність, які потребують ретельного управління та скоординованих політичних зусиль, щоб гарантувати, що цифровізація позитивно впливає на сталий розвиток.

Завдяки впровадженню цифрових технологій державні послуги та державна служба в цілому стають більш прозорими, інклюзивними, ефективними та екологічно стійкими. Зокрема, цифровізація сприяє реалізації кількох важливих Цілей сталого розвитку, зокрема таких:

- Ціль 4 – «Якісна освіта»;
- Ціль 5 – «Гендерна рівність»;
- Ціль 9 – «Промисловість, інновації та інфраструктура»;
- Ціль 13 – «Боротьба зі зміною клімату»;
- Ціль 16 – «Мир, справедливість та сильні інститути»;
- Ціль 17 – «Партнерство заради сталого розвитку».

Слід зазначити, що ці Цілі безпосередньо стосуються теми нашого дослідження. Водночас як гендерна тематика, так і цифровізація є наскрізними для всіх Цілей сталого розвитку та, тією чи іншою мірою, представлені в кожній із них.

Вагомим чинником успіху України став обмін досвідом із лідерами цифрової сфери. Зокрема, Естонія стала одним із перших партнерів і взірцем для української цифровізації – її фахівці консультували створення системи взаємодії реєстрів «Трембіта» та інших рішень (Ingram & Vora, 2024). Сьогодні в Мінцифрі працюють десятки естонських радників, а українська платформа «Дія» ділиться своїми напрацюваннями з іншими країнами, у тому числі з самою Естонією (Ingram & Vora, 2024). Такий обмін найкращими практиками

підсилює національну спроможність до інновацій (ЦСР 17 – «Партнерство заради сталого розвитку»). Цей «цифровий стрибок» України підготував основу для стійкості країни в надзвичайних умовах і задав вектор подальшого розвитку у післявоєнний період (Ingram & Vora, 2024).

Розглянемо більш докладно роль цифровізації у прискоренні досягнення Цілей сталого розвитку, саме цих, які ми визначили вище.

Ціль 16 – «Мир, справедливість та сильні інститути». Цифровізація сприяє побудові відкритих, підзвітних та інклюзивних інституцій. Наприклад, цифрові платформи, такі як ProZorro, забезпечують громадянам доступ до інформації про державні фінанси та закупівлі, що знижує рівень корупції. Цифрові технології покращують управління, полегшують вирішення конфліктів і покращують доступ до правосуддя та інформації. Цифровізація підтримує ініціативи електронного урядування, які покращують доступ громадськості до інформації та забезпечують захист даних. Це також сприяє рівному доступу до механізмів вирішення суперечок у кіберпросторі та забезпеченню дотримання недискримінаційних законів, що має вирішальне значення для сталого розвитку (Meskic et al., 2022).

Платформи соціальних медіа відіграють важливу роль у медіативному діалозі та розв'язанні конфліктів. Вони забезпечують простір для діалогу та можуть бути використані для сприяння стійкому миру, узгоджуючи прагнення ЦСР 16 (Afolaranmi & Amodu, 2022). ІКТ необхідні для безпечної та надійної цифрової взаємодії, необхідної для підтримки миру та справедливості. Усвідомлення ризиків цифрової безпеки та відповідальне використання ІКТ є критично важливими компонентами досягнення ЦСР 16 (Madi et al., 2024). Наприклад, у таких місцях, як Камерун, публічні бібліотеки використовують цифрові інструменти для сприяння демократії, доступу до роботи та соціальної єдності. Вони слугують посередниками в соціальних конфліктах, сприяючи миру та справедливості (Balôck, 2020).

Штучний інтелект та аналітика даних використовуються для відстеження прогресу та оцінювання впливу ініціатив, спрямованих на

досягнення ЦСР 16. Ці технології допомагають створювати ефективні, підзвітні та інклюзивні інституції (Dasandi & Jankin, 2019). Також цифровізація є потужним засобом досягнення ЦСР 16 шляхом покращення управління, полегшення вирішення конфліктів і покращення доступу до правосуддя та інформації. Через електронний уряд, соціальні медіа, ІКТ, публічні бібліотеки та штучний інтелект цифрові інструменти роблять значний внесок у просування миру, справедливості та міцних інституцій. Ці технології не лише підтримують реалізацію ЦСР 16, але й сприяють стійкості та розвитку суспільства.

Зауважимо, що для України досягнення Цілі 16 має свої специфічні завдання. Так, наприклад, у 2024 році для України конкретизовані завдання на виконання цієї цілі, зокрема: завдання 1 «Відновлення повної територіальної цілісності та суверенітету держави», або завдання 4 «Зниження рівня фізичного насильства» та завдання 5 «Запобігання випадкам торгівлі людьми та зниження рівня такої торгівлі та всіх форм експлуатації» (Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні, 2024). До координаторів виконання даної цілі увійшла також Урядова уповноважена з питань гендерної політики.

Розглянемо також завдання Цілі 9 – «Промисловість, інновації та інфраструктура». Цифрові технології стимулюють розвиток інноваційної інфраструктури. Інвестиції в електронні сервіси, наприклад, таку як платформа «Дія», роблять державні послуги доступнішими. Крім того, впровадження інновацій, наприклад, штучний інтелект і блокчейн, сприяє створенню «розумних міст» і покращенню управління інфраструктурою.

Цифровізація підтримує розбудову стійкої цифрової інфраструктури, яка є важливою для економічного зростання та інновацій. Це відображається в інтеграції цифрових технологій у різні сектори, що підвищує продуктивність і ефективність (Mahajan et al., 2022). Цифровізація стимулює інновації, створюючи нові бізнес-моделі та покращуючи створення цінності та доставку. Це підтримує перехід до передових бізнес-моделей послуг, які є вирішальними

для сталого промислового зростання (Parida et al., 2019; Nambisan et al., 2019; Bican & Brem, 2020).

Інтеграція інтелектуальних технологій та обробки цифрових даних може оптимізувати промислові процеси, підвищити енергоефективність і сприяти сталій індустріалізації (Force & Pitoyo, 2022; Mondejar et al., 2021).

Цифровізація має важливе значення для просування ЦСР 9 шляхом вдосконалення інфраструктури, сприяння інноваціям і стимулювання економічного зростання. Однак для забезпечення сталого та інклюзивного розвитку важливо вирішити пов'язані з цим проблеми. Використовуючи цифрові технології, країни можуть значно просунутися на шляху до досягнення ЦСР 9, сприяючи більш стійкій та інноваційній глобальній економіці.

Такі ініціативи, як «Один пояс, один шлях», використовують цифровізацію для сприяння сталому розвитку в країнах-учасниках, підкреслюючи важливість цифрової інфраструктури для досягнення ЦСР 9 (Wei et al., 2023; Hu, 2024).

Незважаючи на свої переваги, цифровізація створює такі проблеми, як електронні відходи та проблеми безпеки даних. Щоб пом'якшити ці виклики, одночасно сприяючи економічному зростанню та інноваціям, потрібен збалансований підхід (Force & Pitoyo, 2022; Del Río Castro et al., 2021).

Іншою важливою ЦСР є Ціль 4 – «Якісна освіта». У період пандемії COVID-19 цифрові платформи для дистанційного навчання стали важливим інструментом забезпечення безперервної освіти. Вони забезпечують рівний доступ до знань і підтримують вразливі групи населення. Онлайн-курси та електронні ресурси дозволяють отримувати якісну освіту з будь-якого куточка світу.

Цифровізація відіграє вирішальну роль у прискоренні досягнення Цілі 4, яка спрямована на забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти та сприяння можливостям навчання впродовж усього життя. Ось основні способи, якими цифровізація сприяє досягненню цієї мети. Освітні технології

відіграють важливу роль у демократизації доступу до освіти, особливо для вразливих верств населення та тих, хто проживає у віддалених районах, шляхом покращення процесу викладання, навчання та підвищення академічної успішності (Costa et al., 2023). Забезпечення справедливого доступу до цифрових технологій має важливе значення для подолання розбіжностей в освіті, особливо для населення, яке недостатньо охоплено (Dastyari & Jose, 2024).

Підвищення цифрових навичок вчителів і учнів є життєво важливим для якісної освіти. Використання цифрових платформ, онлайн-класів і відео принесло користь, хоча залишаються проблеми у забезпеченні ефективної цифрової педагогіки (Mendez et al., 2022; Durrani et al., 2023).

Електронне навчання пропонує гнучкі шляхи навчання, розширює доступ до вищої освіти та підтримує навчання впродовж усього життя, хоча воно потребує надійного забезпечення якості, щоб бути ефективним (Ghanem, 2020).

Ефективна цифрова освіта вимагає потужної цифрової інфраструктури, чітких політичних вказівок і професійного розвитку в цифровій педагогіці. Однак відмінності в ресурсах і підключенні, особливо в сільській місцевості, створюють значні проблеми (Durrani et al., 2023).

Спільні зусилля і державна підтримка мають вирішальне значення для інтеграції цифрових технологій у системи освіти, особливо в регіонах, що розвиваються (Akintolu & Uleanya, 2021).

Цифровізація значно прискорює досягнення ЦСР 4 шляхом розширення доступу, покращення викладання та навчання, використання технологічних інновацій. Однак вирішення проблем інфраструктури та забезпечення цифрової інклюзивності є важливими для повної реалізації потенціалу цифрової освіти для досягнення якісної освіти для всіх.

Розглянемо також Ціль 13 – «Боротьба зі зміною клімату». Використання цифрових технологій, таких як інтернет речей (IoT) і великі дані, сприяє моніторингу стану довкілля, енергетичній ефективності та

боротьбі зі змінами клімату. Наприклад, смарт-лічильники дозволяють оптимізувати споживання енергії.

Ще однією важливою ціллю є Ціль 5 – «Гендерна рівність». Цифровізація допомагає забезпечити рівний доступ до державних послуг і технологій, сприяючи залученню жінок до бізнесу та суспільного життя. Електронні платформи спрощують реєстрацію підприємств, що полегшує започаткування власної справи для жінок.

В Україні цифрова трансформація держави також враховує гендерний вимір. Хоча глобально електронне урядування досі є сферою з переважно чоловічим керівництвом, Україна вирізняється активною участю жінок у цифровій розбудові державних послуг (Onyiliogwu, 2023). Зокрема, значну частину команди Мінцифри складають жінки-лідерки, які впроваджують е-сервіси та, водночас, слугують рольовими моделями, долаючи гендерний розрив у керівництві (Onyiliogwu, 2023). У 2023 році Програма розвитку ООН відзначила успіх українських жінок-держслужбовиць, які під час війни очолили критично важливі цифрові проекти – від розробки послуг для бізнесу до систем виплат допомоги населенню (Onyiliogwu, 2023). Це свідчить, що цифровізація може стати інструментом просування жінок на керівні позиції та більш рівномірного їхнього залучення до державного управління (ЦСР 5).

Цифровізація має вирішальне значення для прискорення досягнення Цілі 5, яка зосереджена на гендерній рівності. Використовуючи цифрові технології, жінки можуть отримати доступ до інформації, фінансових послуг і можливостей працевлаштування, розширюючи їхні можливості та сприяючи гендерній рівності.

За оцінками ОЕСР, поширення інтернету, мобільних сервісів і цифрових фінансів надає жінкам «ефект стрибка» – дозволяє отримувати додатковий дохід, розширювати можливості працевлаштування та доступ до знань (Gender | OECD Going Digital Toolkit, б. д.) Онлайн-освіта та платформи електронної комерції спрощують жінкам поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками. Уряди, своєю чергою, можуть через національні

стратегії та освітні програми заохочувати жінок опановувати цифрові навички, розвивати підприємництво та кар'єру в ІТ-секторі (Gender | OECD Going Digital Toolkit, б.д.).

Доступ до інформації та розширення можливостей: цифрові технології дозволяють жінкам отримувати доступ до важливої інформації та брати участь у соціальному, економічному та екологічному розвитку, необхідному для досягнення гендерної рівності (Kerras et al., 2020). Також цифрові фінансові послуги відіграють важливу роль у розширенні економічних можливостей жінок, надаючи легший доступ до фінансових продуктів для потреб бізнесу та домогосподарства. Це включення має вирішальне значення для зменшення гендерного розриву у фінансовій незалежності, особливо в таких регіонах, як Африка (Ojo, 2022; Tripathi & Rajeev, 2023).

Цифрові платформи пропонують гнучкі умови роботи та можливості професійного зростання, розширюючи участь жінок у ринку праці. Проте, все ще існують такі перешкоди, як обмежений доступ до цифрової освіти та стійкі гендерні стереотипи (Krieger-Boden & Sorgner, 2018).

Розвиток цифрових навичок має важливе значення для повноцінної участі жінок у цифровій економіці. Рівний доступ до цифрової освіти необхідний для подолання гендерного цифрового розриву та забезпечення конкурентоспроможності жінок на ринку праці (Sánchez-Canut et al., 2023; Hauzel & Pattnaik, 2024).

Політики заохочують до розробки гендерно орієнтованих цифрових стратегій для забезпечення справедливого доступу до цифрових ресурсів і можливостей, що може допомогти зменшити гендерну дискримінацію на ринку праці (Krieger-Boden & Sorgner, 2018).

Гендерний цифровий розрив негативно впливає на досягнення цілей гендерної рівності. Країни повинні усунути цей розрив, щоб забезпечити жінкам рівний доступ до цифрових технологій (Kerras et al., 2020; Kashyap et al., 2020).

Реалізація політики забезпечення гендерної рівності в цифровому середовищі є необхідною для прокладання шляху до майбутніх досягнень у сфері гендерної рівності (Оґо, 2022).

Повномасштабна війна, розв'язана проти України, створила безпрецедентні виклики для досягнення ЦСР. Зруйнована інфраструктура, масове переміщення людей та економічний спад ускладнюють прогрес за багатьма показниками. Водночас цифрові ініціативи стали одним із чинників стійкості, дозволивши частково компенсувати негативні наслідки в таких сферах, як освіта, зайнятість і доступ до державних послуг.

Таким чином, цифровізація державного управління є важливим інструментом для вирішення сучасних викликів і забезпечення сталого розвитку. Завдяки використанню сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, публічне управління може підвищувати рівень ефективності та наближатися до досягнення глобальних Цілей сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проаналізовано теоретичні аспекти цифрової трансформації публічного управління у контексті сучасних глобальних тенденцій, а також процесу досягнення Цілей сталого розвитку. На основі цього аналізу можна зробити такі висновки.

Цифровізація публічного управління є невід'ємною частиною модернізації, сприяючи підвищенню ефективності та прозорості державних інституцій, забезпеченню доступу громадян до державних послуг, а також збільшенню рівня довіри до державної служби. У міжнародній практиці цифрові рішення довели свою ефективність у боротьбі з корупцією, скороченні бюрократії та покращенні доступу до інформації.

Цифровізація та цифрова трансформація є взаємопов'язаними поняттями, а саме – цифровізація є більш загальним поняттям, а цифрова трансформація передбачає глибокі структурні зміни у взаємодії з громадянами

та всередині установ через використання цифрових технологій. Цифрова трансформація дозволяє суттєво покращити доступ громадян до державних послуг. Проте існує ризик цифрової нерівності, особливо серед соціально-вразливих груп, що може призвести до подальшої маргіналізації, якщо не буде розв'язано питання доступності технологій та цифрової грамотності.

Міжнародний досвід демонструє успішні приклади цифровізації державного управління, зокрема, проаналізовані кейси публічної цифрової інфраструктури Данії та Іспанії, досвід яких дозволяє стверджувати, що цифровізація державних послуг дозволила значно підвищити ефективність діяльності уряду та забезпечити прозорість у наданні послуг громадянам.

Цифровізація є важливим інструментом для досягнення Цілей сталого розвитку. Вона сприяє реалізації завдань, таких як: забезпечення інклюзивного та справедливого доступу до державних послуг, розвиток інноваційної інфраструктури, гендерної рівності та боротьби зі зміною клімату. Інтеграція цифрових технологій у державні інститути прискорює процеси сталого розвитку та сприяє ефективному управлінню ресурсами.

У розділі також розглядається поняття публічної цифрової інфраструктури як сукупності цифрових технологій, платформ, сервісів і даних, які використовуються державними та муніципальними органами для надання цифрових послуг громадянам, бізнесу та іншим суб'єктам публічного управління, а також організаційні, нормативні та управлінські механізми (м'яка структура), що забезпечують її ефективне функціонування.

Загалом, цифрова трансформація публічного управління є важливим фактором розвитку сучасного державного устрою, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та інклюзивності процесів надання державних послуг. Однак для досягнення міжнародного рівня цифровізації необхідні подальші зусилля у галузі інфраструктурного розвитку, кібербезпеки та впровадження інноваційних рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1 Ретроспектива реалізації інклюзивного підходу в державних цифрових ініціативах України

Дослідження процесу цифрової трансформації було б не повним без визначення ретроспективи цифрових ініціатив у державній службі, що є важливим етапом для аналізу та подальшого удосконалення процесу цифровізації. Ретроспектива цифрових ініціатив державної служби дозволяє глибше зрозуміти минулий досвід, оцінити ефективність реалізованих рішень і підготувати основу для майбутніх стратегій.

По-перше, ретроспектива допомагає аналізувати досвід та ідентифікувати втрачені можливості та визначати точки зростання. По-друге, дослідження еволюції технологій у рамках державної служби є важливим для оцінки адаптації до змін. Завдяки цьому можна визначити, як технологічний прогрес вплинув на державні процеси та які рішення сприяли їхньому розвитку. Також ретроспективний аналіз дозволяє оцінити рівень ефективності цифрових ініціатив, наприклад, визначаючи їх економічний ефект для розвитку окремих галузей, або країни в цілому. Це включає оцінку досягнення цілей, використання ресурсів та впливу на якість послуг, що надаються громадянам. З точки зору гендерної перспективи процесу цифровізації, це також є важливим, адже дозволяє визначати наскільки дизайн тих, чи інших державних послуг враховував особливості цільових аудиторій, для яких цифровізувались ті чи інші послуги, та наскільки змінювався сам запит або очікування щодо цифровізації.

Крім того, аналіз минулих ініціатив формує основу для розробки довгострокових стратегій. Використання попереднього досвіду допомагає

встановити пріоритети та визначити ефективніші підходи до впровадження нових рішень. Прозорий процес оцінки цифрових ініціатив допомагає краще комунікувати про результати роботи та обґрунтовувати майбутні кроки.

Ще однією важливою перевагою є адаптація до сучасних викликів. Аналізуючи минулі ініціативи, можна визначити, як державна служба реагувала на різні виклики, такі як кіберзагрози, цифровий розрив або пандемії, і підготуватися до подібних ситуацій у майбутньому. Зрештою, значна частина дослідження буде присвячена дослідженню цифровізації як фактору резильєнтності під час повномасштабного вторгнення, та аналізу того, як у складні воєнні часи процеси цифрової трансформації в Україні не тільки не уповільнились, а й прискорились, зважаючи на збільшення викликів, перед якими постала державна служба.

У певному сенсі ретроспективні дослідження стимулюють майбутні інновації, адже дозволяють визначити успішніші рішення, які можуть стати основою для нових підходів у цифровізації державного управління.

Цифровізація державної служби в Україні найчастіше пов'язується з кількома важливими законодавчими та інституційними ініціативами, що відбулися на початку 2000-х років. Наприклад, однією з перших значних подій стало прийняття Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» у 2003 році (Про електронні документи та електронний документообіг, 2024). Цей закон заклав правову основу для використання електронних документів у державній службі, відкривши шлях до впровадження електронних сервісів, що зробило процес обміну інформацією між державними установами більш ефективним та прозорим. Проте, варто відмітити, що початок технологічного розвитку країни було закладено ще у 90-ті роки.

Так, у 1998 році Верховна Рада затвердила Національну програму інформатизації (Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР), яку у 2022 році було змінено на ЗУ «Про Національну програму інформатизації» (Програма від 01.12.2022 № 2807-ІХ). На цьому етапі від 1998 року поняття цифровізації

не було достатньо поширеним, та й сама програма не була достатньо ефективною, в тому числі через брак її фінансування. Попри загальну неефективність даної програми, були й окремі здобутки, так у 2003 році ухвалили Закон України «Про електронний цифровий підпис» (Про електронний цифровий підпис, 2003).

У 2011 році Верховна Рада створила Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України. У 2012 році Верховна Рада дозволила надавати адміністративні послуги через Єдиний державний портал, на якому можна було завантажити заяви та інші документи та надіслати їх електронною поштою. Всі ці зміни відбулися у межах загальної реформи системи адміністративних послуг в Україні, яка на повну розгорнулась у 2013 році.

Тоді технологізація поширилась і на регіональних рівнях. Наприклад, Київ також створив власний вебпортал адміністративних послуг. На ньому користувачі відстежували стан електронної черги, процес проходження поданих документів, отримували дистанційні консультації тощо. Між органами, які надавали ці послуги, була створена система електронного документообігу та автоматизованого обміну даними.

Однак справжній поштовх для цифровізації стався пізніше, наприкінці 2010 року, із запровадженням концепції розвитку електронного урядування. Ця концепція передбачала створення комплексної електронної системи взаємодії між державними установами та громадянами, що мало на меті не лише підвищення ефективності державного управління, а й скорочення бюрократичних процедур і мінімізацію корупційних ризиків.

У червні 2014 року Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України перетворили на Державне агентство з питань електронного урядування. Саме це агентство відповідало за розробку політики та впровадження електронного урядування, інформатизації та розвитку інформаційного суспільства у цілому. Діяльність Агентства було припинено у 2019 році шляхом перетворення на Міністерство цифрової трансформації. З

точки зору ретроспективи потрібно відзначити значну роль Агентства, а також важливі функції, які були на нього покладені. Так, наприклад, важливим напрямом роботи Державного агентства з питань електронного урядування України було сприяння впровадженню електронних послуг у багатьох сферах економіки, зокрема, у будівництві, реєстрації бізнесу, оформлення субсидій, державної допомоги тощо. Ця діяльність здійснювалась разом із міжнародними партнерами та іншими органами державної влади, відповідно до напрямку електронної послуги, яка впроваджувалась.

Ще одним важливим напрямком роботи Агентства було відкриття суспільно важливих даних. У жовтні 2016 року Україна офіційно приєдналася до Міжнародної хартії відкритих даних. Ця подія означала початок впровадження національної політики відкритих даних. Станом на 2025 рік в Україні запроваджено Портал відкритих даних (<https://data.gov.ua/>), що має позитивний ефект не тільки в контексті дотримання урядом країни зобов'язань визначених у хартії, але й значний ефект на розвиток економіки. Так, автори дослідження «Економічний потенціал відкритих даних для України» у 2018 році визначили, «що відкриті дані вже принесли понад 700 млн дол. до економіки країни у 2017 році. Якщо рух за відкриті дані й далі набиратиме обертів в Україні, то до 2025 року це може принести економіці до 1,4 млрд дол. або 0,92 % ВВП країни завдяки сукупності прямих та непрямих впливів» (Ковальчук та ін., 2018, с. 3).

Важливою віхою та завданням Агентства було впровадження принципу інтероперабельності. Завдяки допомозі міжнародних партнерів, взаємодії різних державних інституцій між собою було досягнуто результату, завдяки якому інформаційні ресурси можуть взаємодіяти між собою на базі уніфікованих інтерфейсів та протоколів.

Державне агентство з питань електронного урядування України створило Інтегровану систему електронної ідентифікації, що об'єднала надавачів послуг електронної ідентифікації. Певний час інтегрована система електронної ідентифікації (ICEI) функціонувала відповідно до Положення про

інтегровану систему електронної ідентифікації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 546 (Про затвердження Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації, 2019), але на даний момент ця Постанова втратила чинність. Зараз функціонування та використання id.gov.ua визначається Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги, 2017) та іншими нормативно-правовими актами сфери електронної ідентифікації.

Одним із визначних результатів цієї стратегії стало створення Порталу державних послуг «Дія» (<https://diia.gov.ua/>), який став центральним елементом цифрового управління в Україні. Цей портал дозволив громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, значно спростивши процес взаємодії з державою. «Дія» забезпечує доступ до численних сервісів, таких як реєстрація бізнесу, подача заяв на соціальні виплати, отримання державних довідок та інше, що стало важливим кроком у розвитку цифрового урядування у країні.

Розвиток Порталу «Дія» та інших подібних ініціатив значно прискорився після 2014 року в рамках курсу на відкритість, прозорість та впровадження антикорупційних механізмів. Ці зусилля дозволили Україні наблизитися до міжнародних стандартів у сфері електронного урядування та сприяли залученню іноземних інвестицій у розвиток цифрових технологій.

Одним із успішних ініціатив у сфері державних закупівель є «ProZorro». (<https://prozorro.gov.ua/>). Ця ініціатива кардинально змінила підхід до проведення тендерів, забезпечуючи максимальну прозорість та відкритість процесу. Система дозволила заощадити мільярди гривень і забезпечила справедливую конкуренцію, мінімізуючи можливості для корупції.

Окрім зазначених здобутків з 2014 по 2019 рік, Україна запустила ще декілька масштабних ініціатив із цифрової трансформації, серед яких: екосистема обробки даних «eHealth» та управління пацієнтами в охороні

здоров'я¹; системи звернень громадян до Президента², Парламенту³ та Кабінету Міністрів⁴; централізований портал відкритих даних і платформа «eData» для публікації операцій державного бюджету в режимі реального часу⁵, а також веб-сторінки «відкритого бюджету» місцевих органів влади; державна платформа конвертації та обміну даними «Трембіта»⁶.

Таке інституційне рішення, як створення Міністерства цифрової трансформації у вересні 2019 року, прискорило цифровізацію та забезпечило необхідні умови для просування цифрових реформ у різних сферах. Важливим кроком на цьому шляху було призначення осіб, що відповідають за цифровізацію у кожному органі виконавчої влади (CEO Kitsoft про хронологію цифровізації України для SPEKA, 2024).

Ретроспектива становлення цифрової держави надає змогу визначити, що робота Мінцифри має значні результати, які можуть бути визначені, зокрема, тим, що спостерігається значне зростання місця України у рейтингу Online Services Index: з 102 місця у 2018 році до 5 місця у 2024 році (CEO Kitsoft про хронологію цифровізації України для SPEKA, 2024).

Міжнародні ініціативи та співпраця відіграють важливу роль у процесі цифрової трансформації державної служби України, зокрема шляхом передачі передового досвіду, надання технічної та фінансової підтримки, а також сприяння інтеграції України у глобальну цифрову екосистему. Нижче наведено основні міжнародні ініціативи та програми співпраці, які суттєво вплинули на цифровізацію державного управління в Україні.

Програма «EU4Digital» (EU4DIGITAL INITIATIVE – EU4Digital, б. д.) є однією з більш впливових ініціатив, спрямованих на підтримку цифровізації у країнах Східного партнерства, включаючи Україну. Метою програми є

¹<https://ehealth.gov.ua/>

² <https://petition.president.gov.ua/>

³ <https://www.rada.gov.ua/zvernen>

⁴ <https://ukc.gov.ua/appeal/?>

⁵ <https://edata.gov.ua/>

⁶ <https://trembita.gov.ua/>

розвиток цифрової економіки та суспільства через підтримку інноваційних проєктів, електронного урядування, кібербезпеки та зменшення цифрових розривів між країнами ЄС та їх сусідами.

Одним із важливих компонентів програми «EU4Digital» є інтеграція цифрових рішень у державне управління для покращення надання послуг громадянам і бізнесу. Програма допомогла Україні вдосконалити нормативно-правову базу у сфері цифрових послуг та активізувала процес гармонізації українського законодавства згідно з європейськими стандартами. Завдяки цій програмі Україна змогла інтегрувати передові практики цифрового управління ЄС, що сприяло розробці сучасних платформ електронного урядування та посиленні кібербезпеки.

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) надавало Україні значну технічну допомогу для реалізації проєктів цифровізації, зокрема в сферах державного управління та надання електронних послуг. Одним із прикладів такої співпраці є програма «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах» (TAPAS), що сприяла впровадженню електронних рішень для боротьби з корупцією та поліпшенню взаємодії між державою та громадянами. Програма допомогла запустити ключові інструменти електронного урядування, зокрема систему електронних державних закупівель «ProZorro». 01 липня 2024 року проєкт «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/ TAPAS» завершив свою роботу в Україні. Водночас Фонд Євразія розпочав реалізацію п'ятирічного проєкту «Підтримка цифрової трансформації» («Digital Transformation Activity») (*Проєкт «Підтримка цифрової трансформації», б. д.*), що фінансується Урядом США через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) та Програмою допомоги з міжнародного розвитку від Уряду Великої Британії (UK Dev).

Програма розвитку ООН (UNDP) в Україні підтримує процес цифровізації через низку проєктів, спрямованих на впровадження електронного урядування та покращення доступу до державних послуг.

Однією з ключових ініціатив є «Проект підтримки Дія»⁷, метою якого є подолання цифрового розриву між поколіннями та різними соціальними групами. Тобто, ця ініціатива спрямована на забезпечення доступу до державних послуг через цифрові платформи, з особливим акцентом на вразливі групи населення (Цифрові, Інклюзивні, Доступні: Підтримка Цифровізації Державних Послуг В Україні (Проект Підтримки Дія), б. д.).

Повертаючись до ретроспективи цифрової трансформації та оцінки основних досягнень цифрової трансформації варто відзначити, що останні досягнення на шляху до цифрової трансформації також відбулись і у 2024 році. За даними міжнародного дослідження E-Government Development Index, що оцінює 193 країни та розробляється ООН, Україна посідає 5-те місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг та 1-ше місце за показником E-Participation – готовністю громадян долучатися до державних процесів через онлайн-платформи⁸.

Найбільш актуальним досягненням цифрової трансформації щодо діяльності уряду є те, що було затверджено Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN) до 2030 року. Дана стратегія визначає «стратегічні цілі, принципи, напрями та завдання державної політики для стимулювання цифрової трансформації, сприяння бізнесу й стартапам, а також розширення міжнародного партнерства» (WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року, 2025).

Дана стратегія спрямована на підтримку ринку новітніх технологій та інноваційних продуктів, визначає шляхи спрощення регуляцій у сфері інновацій, забезпечує доступ до фінансування для стартапів і бізнесу. Окрема увага присвячується питанням розвитку людського капіталу, зокрема, навчанню та перекваліфікації. Роль даної Стратегії також підкреслюється тим, що в ній викладено також питання підтримки саме інклюзивних інновацій.

⁷ Дія тут від DIA (англ. – Digital, Inclusive, Accessible)

⁸ Докладніше <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>

Передбачається, що для реалізації даної Стратегії будуть створені центри досконалості WINWIN CoE для кожної з ключових галузей. Творцями Стратегії визначено ключовими такі пріоритетні галузі, як: «DefenseTech», «MedTech», «AI», «EdTech», «AgriTech», «GovTech», «GreenTech», напівпровідникові технології, імерсивні технології, космічні технології, безпілотні технології та автономні системи, безпечний кіберпростір, «Borderless Fluid Economy» (WINWIN. Глобальна інноваційна стратегія України, б. д.).

Отож, ретроспектива розвитку цифрових ініціатив державної служби України демонструє поступовий перехід від базових електронних послуг до комплексних систем управління, що відповідають вимогам сучасного суспільства. Цифрова трансформація продемонструвала значне прискорення та результати, що сприяли підвищенню місця України в декількох міжнародно визнаних рейтингах. Зокрема, цьому сприяло створення платформи «Дія», що стало революційним кроком у наданні державних послуг онлайн, забезпечуючи громадянам доступ до документів, реєстраційних сервісів та адміністративних процедур без необхідності відвідувати державні установи. Впровадження «Дія.Сіті» підтримало розвиток ІТ-сектора, створивши сприятливе середовище для технологічного бізнесу.

Крім того, цифровізація процесів у податковій, митній та судовій системах сприяє підвищенню прозорості, зменшенню бюрократії та боротьбі з корупцією. Впровадження електронного судочинства, автоматизованих систем управління фінансами та цифрових інструментів для державного управління сприяє ефективному використанню ресурсів.

Отже, умовно можна виділити такі чотири послідовні етапи еволюції реалізації інклюзивного підходу в державних цифрових ініціативах України: 1) початковий етап (2016–2018 рр.); 2) інституційні зміни (2019–2020 рр.); 3) розвиток безбар'єрності (2021–2022 рр.); 4) нове законодавство та стандарти (2022–2023 рр.).

Початковий етап (2016–2018 рр.). Україна почала закладати основу цифрової інклюзії через стандарти доступності. У 2016 році було прийнято перший державний стандарт вебдоступності (ДСТУ ISO/IEC 40500:2015), що відповідає настановам WCAG 2.0 (Міжнародні настанови із вебдоступності WCAG 2.1 відтепер доступні українською, 2023). Вперше цей стандарт став обов’язковим для органів виконавчої влади у 2019 році (Просуваючи вебдоступність: Працюємо над тим, щоб зробити державні сайти в Україні доступними для усіх, 2022), що ознаменувало офіційне визнання принципів доступності у державних е-сервісах. Паралельно розвивалося електронне урядування: стартували проєкти з переведення адмінпослуг в онлайн (наприклад, пілотний портал iGov у 2015–2016 роках), з’явилися перші електронні кабінети для громадян.

Інституційні зміни (2019–2020 рр.). У 2019 році створено Міністерство цифрової трансформації України, що прискорило цифровізацію державних послуг. Вже на початку 2020 року запущено єдиний портал і мобільний додаток «Дія», який став точкою доступу до десятків держпослуг онлайн. Одночасно уряд ухвалив стратегії, які передбачали інклюзивність: зокрема, Закон України №1689-IX «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (липень 2021 р.), що закріпив перехід до режиму «paperless» – максимально електронного надання послуг (Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг, 2024). Це створило нормативну базу для рівного доступу громадян до послуг незалежно від фізичної присутності.

Розвиток безбар’єрності (2021–2022 рр.). У 2021 році тема цифрової інклюзії стала пріоритетною на державному рівні. Було ініційовано Національну стратегію «Без бар’єрів», яка охопила й цифровий напрям. На третьому Diia Summit (лютий 2022 р.) відбулася презентація розділу «Дія.Бізнес без бар’єрів» – збірник кращих практик інклюзивності від українських та міжнародних компаній (На порталі «Дія» запрацював розділ «Дія. Бізнес без бар’єрів» та невдовзі з’явиться «Дія. Безбар’єрність», 2022). У

цей же період проведено перші масштабні аудити доступності державних онлайн-сервісів. Дослідження кінця 2020 р. – початку 2021 р. за підтримки ПРООН виявило, що жоден із 82 перевірених державних сайтів повністю не відповідає критеріям WCAG 2.0 (Представлено звіт за результатами дослідження "Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного урядування для громадян в Україні", 2024). Найпоширенішими проблемами були визначені: недостатній контраст між текстом і фоном (94% (Представлено звіт за результатами дослідження "Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного урядування для громадян в Україні", 2024). Результати дослідження презентували у вересні 2021 року, привернувши увагу до необхідності усунути цифрові бар'єри.

Нове законодавство та стандарти (2022–2023 рр.). Україна перейшла на сучасніші стандарти цифрової доступності, наближаючись до практик ЄС. У червні 2022 року набув чинності новий стандарт ДСТУ EN 301 549:2022 (Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», 2022), який базується на принципах WCAG 2.1. Цей стандарт враховує доступність мобільних застосунків й електронних документів, а не лише вебсайтів. У 2023 році український уряд зробив ще один важливий крок – ухвалив постанову Кабміну, що зобов'язує всі органи влади дотримуватися нового стандарту вебдоступності. Відтепер державні сайти та додатки мають відповідати рекомендаціям WCAG 2.1 (зокрема, містити текстові альтернативи, можливість жестового перекладу, зрозумілу навігацію тощо).

У липні 2023 року Кабмін ухвалив постанову, (проект якої підготувало Мінцифри спільно з ПРООН), яка зобов'язує усі державні органи забезпечити відповідність своїх вебресурсів цьому стандарту (Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі, 2024). Практично це означає, що вебдоступність стала нормою права: нові державні сайти й застосунки мають створюватися з урахуванням потреб людей

з порушеннями зору, слуху, моторики тощо, а наявним ресурсам відведено перехідний період на доопрацювання. Постанова впроваджує міжнародні рекомендації WCAG 2.1 як обов'язкові вимоги в Україні, усуваючи законодавчу прогалину у сфері е-доступності.

Важливою віхою став Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» №1689-IX (2021), який встановив принцип «цифрове за замовчуванням» у сфері адміністративних послуг (Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг, 2024). Закон запровадив «безпаперовий» режим надання послуг – пріоритет електронного документообігу та онлайн-взаємодії з громадянами. Хоча він більше сфокусований на спрощенні процедур (на кшталт отримання послуг без паперових довідок і черг), його реалізація прямо впливає на інклюзивність. Адже послуги онлайн відкривають доступ тим, хто раніше був обмежений фізичними бар'єрами (віддалені села, маломобільні люди, зайняті батьки тощо). Окрім цього, варто згадати Закон «Про електронні довірчі послуги» (2017), який унормував використання електронного підпису та ідентифікації – це теж складова інклюзивності, бо надає можливість дистанційно підписувати документи та користуватися е-сервісами всім, хто має «BankID» або «MobileID» (Про електронні довірчі послуги, 2024). Закон «Про основні засади забезпечення доступу до публічної інформації» (Про забезпечення доступу до публічної інформації, 2022) та підзаконні акти до нього також зобов'язують органи влади публікувати інформацію у зручній формі, зокрема на вебсайтах, що перетинається з вимогами доступності контенту.

Інклюзивний підхід закріплено й у стратегічних документах. Так, Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року (Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, 2021b), ініційована в 2021 році, містить розділ про цифрову безбар'єрність. Вона декларує, що державні ІТ-продукти мають проектуватися з урахуванням різних потреб користувачів. Концепція розвитку цифрових компетентностей (Про схвалення Концепції

розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації, 2021a) метою визнає «визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства» (Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації, 2021a). У співпраці уряду та громадянського суспільства з'являються і практичні посібники: наприклад, ПРООН опублікувала «Короткий цифровий порадник з доступності» (Короткий посібник з цифрової доступності, 2023) для держслужбовців, що пояснює, як створювати зрозумілий та доступний онлайн-контент. Отже, законодавча база України поступово формується таким чином, щоб «рівні можливості» стали обов'язковим стандартом при цифровізації державних послуг.

Отже, перерахуємо ключові цифрові ініціативи з інклюзивним підходом, які відіграють найбільш значиму роль у розвитку інклюзивності. Більш відомий та такий, що має найбільший вплив – це портал і застосунок «Дія». («Dii»). Це флагманський проєкт цифрової держави, який з самого початку розроблявся з акцентом на масову доступність. Станом на кінець 2022 року понад 18 мільйонів українців користувалися мобільним застосунком «Дія», а ще 21,7 млн – вебпорталом (На порталі Дія з'явився новий розділ «Дія.Безбар'єрність», 2022). Коли через бойові дії багато хто втрачав паперові документи та не міг відновити їх фізично, цифрове посвідчення у смартфоні стало порятунком. Послуги для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) теж були впроваджені екстрено: вже у квітні 2022 року через «Дію» можна було стати на облік як переселенець та подати заявку на щомісячну допомогу (Просуюючи вебдоступність: Працюємо над тим, щоб зробити державні сайти в Україні доступними для усіх, 2022) – це розробили Мінцифри спільно з Мінсоцполітики за підтримки ПРООН і Швеції буквально за кілька тижнів

після початку вторгнення. Дизайн «Дії» орієнтується на простоту: принцип mobile-first і мінімум кроків для отримання послуги сприяють тому, що навіть мало досвідчений користувач зможе розібратися (Просуваючи вебдоступність: Працюємо над тим, щоб зробити державні сайти в Україні доступними для усіх, 2022). У 2023 році через портал «Дія» почали надаватися найбільш затребувані соціальні послуги: наприклад, допомога для людей, які доглядають за хворими дітьми, для осіб з інвалідністю з дитинства, одиноких батьків тощо – з цього часу усі ці допомоги можна оформити онлайн без збору паперів і походів до установ (На порталі Дія доступні чотири нові соціальні послуги: сім'ї з дітьми можуть оформити допомогу без папірців і походів до держустанов, 2023b). Таким чином, «Дія» стала символом доступності держави «в один клік» – від міських жителів до мешканців віддалених сіл, від молоді до літніх людей.

У грудні 2022 року на порталі «Дія» запрацював спеціальний інформаційний розділ «Дія.Безбар'єрність»⁹. Цей розділ зорієнтований на ті життєві ситуації, де людям частіше потрібна допомога чи підказки від держави, але інформації бракувало. Фактично цей портал покликаний зняти інформаційні бар'єри: пояснити людині простими словами, куди звернутися, які документи підготувати, які права вона має, аби отримати потрібну послугу. Розділ створювався у співпраці з ключовими аудиторіями – людьми 50+, молодими батьками, людьми з інвалідністю.

Окрім екосистеми «Дія», запроваджено низку ініціатив, спрямованих на доступність державних послуг для різних груп населення: «Дія.Бізнес без бар'єрів»¹⁰ та платформа «ВзаємоДія»¹¹. Запущена у 2021 році на базі Кабінету Міністрів, «ВзаємоДія» – це національна е-демократійна платформа для взаємодії влади та громад. Її особливий акцент – залучення вразливих груп населення до процесу ухвалення рішень. На платформі є інструменти для

⁹ <https://bf.diia.gov.ua/>

¹⁰ <https://business.diia.gov.ua/initiative/biznes-bez-bareriv>

¹¹ <https://e-democracy.diia.gov.ua/>

громадських консультацій, петицій, участі в обговореннях, що особливо важливо для людей, котрі раніше були менш представлені (люди з інвалідністю, мешканці віддалених громад). «ВзаємоДія» розширює можливості впливу громадян на політику, тому теж розглядається як складова цифрової інклюзії у широкому сенсі (інклюзія участі).

Важливим інструментами інклюзивності є електронні кабінети та сервіси для осіб з інвалідністю. Мінсоцполітики за останні роки модернізує системи, орієнтовані на людей з інвалідністю. Зокрема, готується оновлення порталу «Електронний кабінет особи з інвалідністю»¹². Через цей кабінет люди з інвалідністю повинні мати змогу дистанційно подавати документи, стежити за призначенням соцвиплат, отримувати довідки тощо, без потреби особистих візитів. Також у державних ЦНАПах запроваджуються термінали самообслуговування з елементами доступності (звук, шрифт Брайля). Хоча дослідження 2021 р. показало, що тоді термінали були майже непридатні для незрячих користувачів без сторонньої допомоги (Представлено звіт за результатами дослідження "Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного урядування для громадян в Україні", 2024), нині ведеться робота над усуненням цих недоліків.

Також розвитку цифрової інклюзивності мають сприяти інструменти освіти, зокрема, платформа цифрової освіти. Для подолання цифрового розриву уряд у 2020 році запустив портал «Дія.Цифрова освіта», де кожен може безкоштовно навчитися базових цифрових навичок. Цей проект теж має інклюзивну місію: спеціальні курси орієнтовані на літніх людей, вчителів, держслужбовців; використовуються субтитри, зрозуміла мова викладання. Мета – навчити мільйони українців користуватися інтернетом та е-послугами, адже інклюзія – це не лише про доступність систем, а й про спроможність людей ними користуватися.

¹² <https://ek-cbi.msp.gov.ua/>

Недивлячись на значні успіхи цифрова трансформація держави не зупиняється, що надає змогу зробити висновок, що цифрова трансформація України не лише модернізує державний апарат, а й стає інструментом соціально-економічного розвитку, забезпечуючи громадянам можливості швидшого, зручнішого й більш прозорого доступу до послуг і можливостей, але водночас існують цілком визначені бар'єри, що стримують цей доступ, і про них докладніше йдеться у подальшому дослідженні.

2.2 Дослідження механізмів впровадження гендерної рівності в процесі цифрової трансформації державної служби

Трансформація міжнародного та національного законодавства у сфері впровадження гендерної рівності передбачає приведення національного законодавства у відповідність з міжнародними стандартами для сприяння рівним правам і можливостям для всіх статей. Цей процес має вирішальне значення для досягнення сталого розвитку та вирішення проблеми гендерної дискримінації.

Міжнародні трудові угоди та документи з прав людини, такі як Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) (Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, 1999), відіграють важливу роль у формуванні національного законодавства. Ці угоди встановлюють нормативні стандарти, які впливають на національне законодавство, спрямовані на сприяння гендерній рівності в різних секторах, включаючи працю, охорону здоров'я та управління (Tripathi & Nitu, 2024; Atiyat et al., 2024).

Незважаючи на існування міжнародних стандартів, багато країн стикаються з проблемами повного впровадження цих норм через слабкі механізми забезпечення виконання і соціально-культурні бар'єри (Kurebwa, 2015).

Україна працює над модернізацією своєї законодавчої бази для кращої відповідності міжнародним стандартам. Це передбачає не лише вдосконалення існуючих законів, а й запровадження нових, які відображають сучасні соціокультурні трансформації (Литвинчук, 2023).

Впровадження міжнародних норм щодо прав жінок у національне законодавство є стратегією просування гендерної рівності. Це включає створення законів, що враховують гендерні підходи, у таких сферах, як репродуктивне здоров'я, праця та оподаткування, які мають вирішальне значення для подолання гендерної нерівності (Vijayarasa, 2021; Vijayarasa, 2020).

Міжнародне право, згідно з такими рамками, як Цілі сталого розвитку (ЦСР 5), відіграє важливу роль у просуванні гендерної рівності, вносячи глобальні зміни в політику та впливаючи на національне законодавство. Однак, прогалини у виконанні та суспільні норми продовжують створювати проблеми (Tripathi & Nitu, 2024; Atiyat et al., 2024).

Трансформація законодавства у сфері гендерної рівності є складним процесом, який потребує інтеграції міжнародних стандартів у національне законодавство. Хоча було досягнуто значного прогресу, залишаються проблеми у забезпеченні виконання і культурній адаптації. Потрібні постійні зусилля для того, щоб правові рамки ефективно сприяли гендерній рівності та боролися з дискримінацією.

Для досягнення мети даного дослідження важливо визначити також поняття гендерного мейнстримінгу, що у тексті синонімічно вживається також як «впровадження комплексного гендерного підходу». Більш вдалим видається визначення із Керівництва ООН Жінки «Gender analysis in technical areas: digital inclusion» (2022), що визначає гендерний мейнстримінг як процес оцінювання наслідків для жінок і чоловіків будь-яких запланованих дій, включаючи законодавство, політику чи програми, у всіх сферах і на всіх рівнях» (UN Women, 2022, с. 32). Оскільки ми аналізуємо впровадження гендерного мейнстримінгу в цифрову трансформацію публічного управління,

то в цьому контексті ми розглядаємо його як стратегію, спрямовану на те, щоб проблеми та досвід жінок і чоловіків стали невід'ємним виміром розробки, реалізації, моніторингу та оцінки надання цифрових державних послуг та інших складових цифрової трансформації як з боку споживачів цих послуг, так і з боку надавачів цих послуг, щоб жінки та чоловіки отримували однакові вигоди та не зберігалася нерівність. Кінцевою метою такого впровадження є досягнення гендерної рівності.

Перш ніж досліджувати механізми впровадження гендерної рівності в процесі цифрової трансформації державної служби доцільно розглянути сутність поняття «механізми впровадження гендерної рівності». У цілому, у контексті окресленої проблематики під механізмами розуміється сукупність дієвих інструментів.

Як зазначає І. Грицай, механізм як категорія, містить такі важливі ознаки: 1) правова регламентованість (принцип гендерної рівності має ґрунтуватися на засадах верховенства права та справедливості); 2) системність і функціональний зміст (виконання певної системи функцій з метою підтримки та зміни соціальної системи, при цьому всі його елементи та складові мають власні визначені функції); 3) динамізм і стабільність (тривале збереження певного якісного стану, його передбачуваність); 4) цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення мети) (Грицай, 2018).

На думку Л. Гонюкової та Н. Педченко, під механізмами забезпечення гендерної рівності варто розуміти впорядковану систему міжнародних, регіональних і національних організаційних структур державного та громадського характеру, діяльність яких спрямована на утвердження гендерних принципів у різних сферах соціального життя й гарантування здійснення вироблених ними гендерних стратегій та відповідної до них гендерної політики (Гонюкова, Педченко, 2016, с. 116). Окрім того, знаходимо такий підхід авторів щодо типізації механізмів впровадження гендерної рівності:

1) інституційні механізми (органи державної влади, державні установи та призначені посадовці в законодавчій та виконавчій владі, а також органи місцевого самоврядування, що формують та реалізують державну гендерну політику; взаємодія органів влади та громадянського суспільства);

2) правові механізми (прийняття нормативно-правових актів для визначення засад і шляхів реалізації державної гендерної політики);

3) організаційні та фінансові (забезпечення державного фінансування, ведення освітньої та інформаційної діяльності, застосування інших форм державної та регіональної діяльності для реалізації державної гендерної політики);

4) політичні, економічні, соціальні, культурні тощо (застосовуються для вироблення гендерних стратегій в окремих напрямках державної політики);

5) психологічні, ідеологічні (запровадження в цілому у життєдіяльність суспільства принципів гендерної рівності) (Гонюкова, Педченко, 2016, с. 117).

Водночас Л. Гонюкова виділяє такі шість механізмів впровадження гендерної рівності: 1) нормативно-регулятивний; 2) політико-адміністративний; 3) інституційний; 4) організаційно-кадровий; 5) освітньо-ідеологічний; 6) фінансово-економічний (Гендерна політика в системі державного управління, 2011). Розглянемо сутність цих механізмів більш детально.

Нормативно-регулятивний механізм, що спрямований на забезпечення гендерної рівності в Україні, базується на комплексному законодавстві, що включає міжнародні акти, ратифіковані Україною, а також національні закони та нормативно-правові акти. Важливим інструментом для забезпечення ефективності цього механізму є гендерна експертиза законодавства, яка надає змогу оцінити відповідність актів міжнародним стандартам прав людини, а також запобігати ухваленню дискримінаційних нормативно-правових актів. Результати цієї експертизи допомагають удосконалювати законодавство та забезпечувати рівні права для жінок і чоловіків (Гендерна політика в системі державного управління, 2011).

Особливістю політико-адміністративного механізму впровадження гендерної рівності є те, що реалізація намірів щодо створення рівних можливостей у суспільстві має здійснюватися через державну програму, яка повинна містити національні плани дій. Для ефективного функціонування цього механізму доцільно забезпечити розвиток законодавчої бази, що передбачає, насамперед, визначення концептуальних засад реалізації державної політики. Так, Л. Гонюкова наводить приклад функціонування даного механізму на основі досвіду Швеції: якщо основною стратегією досягнення гендерної рівності в Швеції є гендерний мейнстрімінг, то основою метою шведської гендерної політики є забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у формуванні суспільства та власного життя. Відповідно, до проміжних цілей шведської гендерної політики належить: рівний розподіл влади та впливу, що передбачає рівні права та можливості для активної участі громадян в ухваленні рішень; економічна рівність, що забезпечує рівний доступ до освіти та оплачуваної роботи для економічної незалежності; рівний розподіл неоплачуваної домашньої праці та догляду, що покладає однакову відповідальність за домашню працю на обидві статі; припинення насильства чоловіків над жінками, гарантування однакових прав і можливостей щодо фізичної недоторканності (Гендерна політика в системі державного управління, 2011).

Інституційний механізм забезпечення гендерної рівності включає органи, установи та заклади, які реалізують політику рівних прав для жінок і чоловіків та протидіють дискримінації за ознакою статі. Для ефективної роботи таких механізмів необхідні: підпорядкованість відповідним посадовим особам високого рівня в уряді; децентралізоване планування, виконання і контроль з активним залученням неурядових організацій. До інституційного механізму забезпечення гендерної рівності в Україні входять: органи державної влади та місцевого самоврядування; державні та громадські інституції; підприємницькі структури; організації всіх форм власності та напрямів діяльності; політичні рухи, партії, блоки; професійні спілки;

релігійні конфесії. До того може бути створено гендерні ресурсні центри, які надають інформаційно-методичну підтримку органам влади, освітнім установам і громадським організаціям у питаннях гендерної політики. Для ефективної інституціоналізації гендерної політики необхідно враховувати міжнародний досвід, зокрема створення спеціалізованих органів, таких як міністерства або департаменти з гендерної рівності (Гендерна політика в системі державного управління, 2011).

Організаційно-кадровий механізм є важливим інструментом впровадження гендерної рівності, який передбачає кадрове забезпечення для функціонування інституцій та організаційних структур, а також визначення відповідних інструментів. При цьому провідними принципом кадрової політики є формування кадрового резерву для заміщення посад державних службовців і посад в органах місцевого самоврядування, просування їх по службі здійснюється із забезпеченням рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків. Цей механізм передбачає застосування позитивних дій з метою досягнення збалансованого представництва жінок і чоловіків на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування з урахуванням категорій посад службовців. Для ефективного впровадження гендерної рівності кожен державний службовець має брати участь в регулярних тренінгах для набуття відповідних теоретичних знань і практичних навичок (Гендерна політика в системі державного управління, 2011).

Іншим важливим механізмом впровадження гендерної рівності є освітньо-ідеологічний. Цей механізм передбачає впровадження гендерної складової як системоутворюючої в організацію творчо-розвивального середовища на всіх рівнях системи освіти, що містить: розробку нових та оновлення попередніх гендерних курсів; впровадження гендерних модулів у різні навчальні дисципліни у закладах вищої освіти; забезпечення розуміння здобувачами та викладачами змісту основних гендерних категорій; впровадження принципів гендерної рівності до організації навчально-виховного процесу; набуття педагогами навичок проведення гендерного

аналізу; формування гендерної свідомості студентської молоді шляхом поширення системи гендерних знань і реконструкції статевих стереотипів та ін. (Гендерна політика в системі державного управління, 2011).

Окрім вищезазначеного, для впровадження гендерної рівності важливим є наявність достатньої кількості фінансових ресурсів для підтримки гендерної рівності та їхнє ефективне використання. Відповідно фінансово-економічний механізм впровадження гендерної рівності передбачає: виділення достатньої кількості фінансових ресурсів для підтримки гендерної рівності; забезпечення гендерного підходу до формування державного бюджету; врахування економічних чинників при розробці та реалізації гендерної політики (Гендерна політика в системі державного управління, 2011).

Дослідниці Л. Гонюкова та Н. Педченко наголошують, що створення національного механізму забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків як сукупності засобів реалізації ними своїх прав і можливостей має відбуватися, насамперед, через формування гендерно чутливого законодавства та міжсекторальну співпрацю (Гонюкова, Педченко, 2016, с. 119). Цікаво, що необхідність міжсекторальної взаємодії була виокремлена під час проведених глибинних інтерв'ю і щодо впровадження гендерного підходу під час проектування цифрових ініціатив, серед іншого було визначено: «Якщо ми хочемо вплинути на політику, нам потрібно заручитися підтримкою уряду. Крім того, необхідно залучати фінансування, але також і експертів, щоб мати всебічний підхід».

Дещо інших поглядів дотримується дослідниця І. Пашко, яка наголошуючи на важливості забезпечення збалансованої участі жінок і чоловіків у процесах управління, пропонує комплексні підходи до вирішення цієї проблеми через низку механізмів запровадження гендерної політики на державній службі, а саме:

- 1) здійснення соціологічних досліджень для визначення складових проблеми, з'ясування особливостей ставлення до жінок-керівників і політиків;

- 2) включення цілей досягнення гендерного паритету в державному управлінні до урядових програм, використовуючи досвід Євросоюзу, та усунення проявів дискримінації жінок;
- 3) раціональне використання тимчасової позитивної дискримінації, а саме запровадження спеціальних квот для забезпечення рівного доступу жінок до вищих керівних посад, підкріплюючи це інформаційно-роз'яснювальними заходами, враховуючи численні бар'єри для кар'єрного зростання жінок;
- 4) державна підтримка природної функції жінки, вдосконалення системи охорони здоров'я матерів і дітей, а також розширення мережі соціальних послуг для збалансування ролі батьків і збільшення можливостей кар'єрного зростання жінок і чоловіків;
- 5) створення сприятливого психологічного клімату для жінок у структурах управління, подолання гендерних стереотипів і патріархальних уявлень про роль жінки та чоловіка в суспільстві;
- 6) формування позитивного іміджу жінки-керівника у суспільстві, зокрема через активну популяризацію досвіду жінок, які досягли успіху в політичній діяльності та обійняли впливові посади, використовуючи засоби масової інформації;
- 7) освітні програми для підвищення політичної активності жінок і заохочення їхнього до кар'єрного просування, а також навчання чоловіків-керівників і політиків з питань інтеграції підходу соціальної та гендерної справедливості у політику (Пашко, 2018, с. 168).

Слід відзначити, що у рамках проведення глибинних інтерв'ю для даного дисертаційного дослідження були отримані дані, що корелюють із наведеними вище. Так, наприклад, було визначено, що жінки-лідерки у державному управлінні можуть позитивно впливати на цифровізацію завдяки своїй схильності враховувати різні соціальні аспекти: «Ті, хто мав досвід боротьби за свої права, більш чутливі до того, щоб подивитися на ситуацію

очима різних груп людей». Міжнародний досвід свідчить, що жінки на керівних посадах у цифровій сфері частіше зосереджуються на доступності послуг для всіх груп населення.

У контексті окресленої проблематики К. Пантілеєнко виділяє такі механізми для досягнення гендерної рівності, як: підтримку та навчання (забезпечення жінкам можливостей для здобуття нових знань, моральної підтримки та перекваліфікації); законодавчі ініціативи (ухвалення Закону «Про рівне винагородження за рівноцінну працю» для подолання гендерних стереотипів у розподілі професій); соціальне партнерство (впровадження механізмів соціального партнерства, а також розвиток публічно-громадського та міжнародного співробітництва); психологічну підтримку (надання психологічної підтримки жінкам і дівчатам через різноманітні проєкти); підготовку радників із гендерних питань (наприклад, фахівців-радників із гендерних питань для реалізації гендерної рівності в професійній діяльності та освіти); державні стратегії. У цілому авторка наголошує на важливості врахування гендерних підходів у всіх сферах суспільства, особливо в умовах європейської інтеграції України та під час війни (Пантілеєнко, 2024).

Д. Тюріна розглядає механізм реалізації державної гендерної політики, який містить чотири компоненти: 1) правовий; 2) організаційний; 3) ресурсний; 4) освітньо-просвітницький (Тюріна, 2024). На наш погляд, кожен із цих компонентів може бути адаптований до процесу цифрової трансформації державної служби.

Правовий компонент, на думку авторки, передбачає створення нормативно-правової бази, яка забезпечує рівні права та можливості для жінок і чоловіків у цифровій сфері, що містить таке: вдосконалення чинного законодавства та розробку нових нормативно-правових актів, що відповідають сучасним викликам цифрової епохи; забезпечення гендерної експертизи нормативних актів, щоб мінімізувати ризики дискримінаційних практик (Тюріна, 2024).

Організаційний компонент передбачає створення системи органів державної влади, відповідальних за розробку та реалізацію державних планів і законодавчих актів у сфері цифрової трансформації з урахуванням гендерних аспектів. Це компонент містить: інтеграцію гендерного підходу у всі сфери державного управління, включаючи цифрову; співпрацю з громадянським суспільством для забезпечення зворотного зв'язку та моніторингу стану гендерної рівності в цифровій сфері (Тюріна, 2024).

Ресурсний компонент передбачає забезпечення необхідних фінансових і матеріальних ресурсів для ефективної реалізації політики гендерної рівності в процесі цифрової трансформації. Це включає таке: виділення достатнього обсягу бюджетних коштів на реалізацію програм і заходів, спрямованих на забезпечення гендерної рівності в цифровій сфері; забезпечення установ, відповідальних за впровадження гендерної політики, необхідними матеріальними ресурсами, включаючи сучасні офісні приміщення та технічне обладнання (Тюріна, 2024).

На думку Д. Тюріної, освітньо-просвітницький компонент передбачає подолання історично усталених гендерних стереотипів і формування культури рівності в цифровій сфері. Цей компонент включає таке: впровадження обов'язкових стандартів гендерного виховання, які забезпечують формування культури рівності та сприяють трансформації суспільних уявлень; організацію інформаційно-просвітницьких кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності суспільства щодо важливості гендерної рівності в цифровій сфері (Тюріна, 2024).

На думку О. Кобзар і Т. Кобзар, механізм забезпечення гендерної рівності має здійснюватися за допомогою таких трьох елементів:

- 1) нормативного (гендерне законодавство в Україні, що формується на основі міжнародних нормативно-правових документів, а також низки загальних актів національного законодавства України);
- 2) процесуального (деталізована процедура реалізації прав і свобод);

3) інституційного (діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, органів територіальної самоорганізації населення, політичних партій, громадських рухів та організацій) (Кобзар, 2021).

Слід наголосити, що, на думку дослідників, нормативна основа механізму забезпечення рівноправності чоловіка та жінки надає цьому механізму «правове життя», наділяючи його відповідними конкретними юридичними формами (Кобзар, 2021).

Науковець В. Круглов стверджує, що цифрова трансформація може як усунути комунікаційні бар'єри, так і закріпити гендерні упередження. На його погляд, це залежить від того, наскільки професійно формуються, впроваджуються і контролюються цифрові платформи. Відповідно, виникає необхідність у комплексних інструментах вимірювання показників гендерної участі, розуміння впливу інноваційних технологій та визначення ефективних стратегій для вирішення міжсекторальної комунікаційної проблематики у державному управлінні (Круглов, 2024).

Отже, спираючись на визначені механізми впровадження гендерного підходу в процеси цифровізації публічного управління відзначимо, що гендерно чутлива цифрова трансформація потребує комплексного підходу, що охоплює кілька визначених вище механізмів. Перш за все, важливу роль відіграє нормативно-регулятивний механізм, який передбачає розроблення законодавчих і нормативних актів, що включають гендерну експертизу. Це може бути створення стандартів для усунення дискримінації в цифрових послугах, захист від онлайн-насилюства та обов'язковий збір гендерно розділених даних у процесі цифровізації.

Політико-адміністративний механізм забезпечує впровадження стратегій цифрової трансформації з урахуванням гендерного аналізу. Це включає залучення жінок до розроблення цифрової політики через консультації та експертні комітети, а також обов'язкове гендерне оцінювання державних цифрових ініціатив. Інституційний механізм відіграє не менш важливу роль, оскільки саме завдяки спеціалізованим організаціям і

громадським ініціативам відбувається моніторинг гендерного балансу в державних цифрових проєктах і створення гендерних підрозділів у відповідних державних установах.

Організаційно-кадровий механізм спрямований на створення рівних можливостей у сфері цифрових технологій через гендерно збалансований підхід до рекрутингу, навчання держслужбовців і впровадження менторських програм для жінок у сфері ІТ і кібербезпеки. Важливе значення має також освітньо-ідеологічний механізм, який сприяє подоланню гендерних стереотипів у цифровій сфері. Це передбачає впровадження гендерно чутливих програм цифрової грамотності, інформаційні кампанії для залучення дівчат у STEM-професії та популяризацію історій успіху жінок у цифровій трансформації.

Завершальним, але не менш важливим, є фінансово-економічний механізм. Гендерно орієнтоване бюджетування у цифрових проєктах, фінансова підтримка жінок у технологічному бізнесі та державні стимули для компаній, що забезпечують рівні можливості для чоловіків і жінок у цифровій сфері, відіграють важливу роль у створенні більш інклюзивного цифрового середовища. Таким чином, поєднання цих механізмів дозволить зробити цифрову трансформацію дійсно гендерно чутливою та сприятиме рівним можливостям у цифровій економіці, а також відповідатиме принципам сталого розвитку суспільства.

2.3 Оцінка існуючих бар'єрів на шляху впровадження гендерно чутливих цифрових державних послуг

Проведене в рамках дисертаційного дослідження соціологічне опитування державних службовців, у тому числі, надало змогу визначити те що, на думку державних службовців, ускладнює процес цифровізації публічної служби (рис. 2.1). У першу трійку визначених факторів увійшли недостатність фінансових ресурсів для впровадження цифрових технологій –

так вважає 40,7 % з опитаних державних службовців, що може обмежувати можливості оновлення обладнання, розроблення програмного забезпечення та масштабування цифрових сервісів. Важливим фактором також є дефіцит високо-кваліфікованих ІТ-спеціалістів у державному секторі (31,2 % опитаних державних службовців обрали цей варіант), оскільки більш конкурентні умови праці у приватному секторі приваблюють більшість професіоналів.

Низький рівень мотивації держслужбовців (29,5 % опитаних державних службовців обрали цей варіант відповіді) також залишається суттєвою перешкодою, оскільки бюрократичні процеси та обмежені можливості кар'єрного зростання знижують зацікавленість у впровадженні нових технологій. Водночас, відсутність довіри громадян до цифрових послуг свідчить про недостатній рівень цифрової грамотності та побоювання щодо безпеки персональних даних. Бюрократичні перепони та правова неврегульованість у сфері цифрових державних послуг ще більше ускладнюють їхню імплементацію, а супротив інноваціям і консерватизм частини державного апарату гальмують зміни.

Прочитуємо глибинне інтерв'ю з одним із експертів, що було проведено у рамках дисертаційного дослідження, яке ілюструє тему супротиву інноваціям серед державних службовців: *«В одному із досліджень у нас була не дуже велика вибірка, це сім ЦНАПів, це декілька десятків людей. Але є ті, хто, в принципі, проти будь-яких змін. Ми там дивилися на контекст доступності саме ЦНАПів і послуг, які надають ЦНАПи, в тому числі там пандуси, в тому числі доступність для людей з маленькими дітьми, там де їх залишити. І ми бачили, що, для деяких працівників – вони проти ось того, щоб робити все це, щоб робити це доступнішим. Тому я можу припустити, що є люди, які проти цифровізації, тому що їм незручно, чи незвично навіть. І, з одного боку, очевидно, що якщо ти працюєш там на державній службі, то до тебе висуваються певні вимоги, в тому числі вимоги поступово вивчити цифрові технології. І в наданні послуг, і в документообігу, в Україні це теж зараз запроваджено. Тобто я розумію, що хтось може бути проти, але тут,*

власне, це ж не обов'язок працювати на держслужбі, це вибір. Тому, так, дійсно, є такий момент, що серед надавачів послуг може бути спротив» (Експерт з питань гендерної рівності та стратегічного управління).



Рисунок 2.1 – Розподіл відповідей респондентів стосовно основних ускладнень процесу цифровізації публічної служби (% до відповідей)

Для вирішення цих проблем необхідно, відповідно, збільшити фінансування цифрових проєктів, що дозволить забезпечити розвиток цифрової інфраструктури та створення нових сервісів. Для цього варто залучати міжнародну допомогу, що може бути ускладненим в умовах сьогодення, коли масово згортаються програми політик DEI.

Щодо другої проблеми, відсутності фахівців, то важливим напрямом є навчання держслужбовців і стимулювання ІТ-фахівців до роботи у державному секторі шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності їхніх зарплат і кар'єрних можливостей. Особливого значення подолання ця проблема набуває

у контексті того, що війна в Україні призвела до значних змін на ринку праці, що зумовило необхідність пошуку механізмів залучення фахівців жіночої статі на посади цифрової сфери, що потребує, своєю чергою, розвитку необхідних навичок і системних змін у систему підготовку та мотивації під час вибору професій.

Підвищення рівня цифрової грамотності громадян через інформаційні кампанії та створення центрів підтримки допоможе зміцнити довіру до цифрових державних послуг, що є особливо актуальним в контексті необхідності спрощення бюрократичних процедур, які є характерною рисою традиційної державної служби та можуть сприйматися як непрозорі та обтяжливі.

Спрощення бюрократичних процедур, оновлення нормативно-правової бази та вдосконалення регуляторних механізмів сприятимуть швидшому впровадженню цифрових технологій у державному управлінні. Заохочення інновацій через стимулювання держслужбовців і впровадження нових підходів до електронного урядування може стати додатковим фактором прискорення цифрової трансформації. Обмін досвідом із країнами, які успішно реалізували цифрову трансформацію, такими як Естонія, допоможе розробити ефективні механізми для впровадження кращих міжнародних практик. Тобто, вирішення цих першочергових проблем, що визначені у опитуванні, потребує застосування системного підходу, що поєднує фінансові, освітні, нормативні та управлінські аспекти, спрямовані на подолання основних бар'єрів і створення ефективної цифрової держави.

У контексті дослідження бар'єрів цифрової трансформації заслуговує на увагу теорія Еверетта М. Роджерса викладена у книзі «Дифузія інновацій» (англ. «Diffusion of Innovations»), що вперше була опублікована у 1962 році. Вона стала класичною працею у галузі соціології та комунікацій, де автор досліджує процеси поширення нових ідей та технологій у суспільстві. Ця теорія пояснює, як нові ідеї, технології або продукти поширюються серед людей та організацій. Вона визначає п'ять груп користувачів: новатори, ранні

послідовники, рання більшість, пізня більшість і відсталі, залежно від їхньої швидкості прийняття інновації. Роджерс також виокремлює основні фактори, що впливають на процес прийняття: відносну перевагу, сумісність, складність, можливість випробування і спостережуваність. Теорія дифузії інновацій є корисною для впровадження нових ідей у різних сферах, від бізнесу до суспільних проєктів, у тому числі вона, наприклад, також може пояснювати існування феномену опору інновацій, у тому числі серед осіб, які є відповідальними за впровадження таких інновацій.

Цифрова трансформація створює як виклики, так і можливості для організацій та суспільств. Основні виклики включають потребу в цифровій освіті та грамотності, а також розвиток цифрових компетенцій серед робочої сили та навчальних закладів (Khitskov et al., 2017). Нерівномірний вплив цифровізації на різні соціальні групи та сектори також створює проблему, яка потребує спеціальних стратегій для забезпечення інклюзивного зростання (Kaira & Tinyakov, 2024).

Слід відзначити, що розгляд бар'єрів був би неповним без згадування тенденції щодо відміни політики «DEI» («Diversity, equity, and inclusion») – це стосується лише США на даний момент, у Канаді EDI та в інших країнах цієї політики дотримуються, але це потенційно може вплинути на загальний стан справ у сфері просування рівних прав жінок і чоловіків, і безумовно, може створювати додаткові ускладнення під час реалізації гендерно орієнтованого публічного управління. Так, під час проведення глибинного інтерв'ю з представницею Міжнародної організації, що працює в Україні, було висловлено занепокоєння тим, що відміна політики різноманіття у США може мати глобальні наслідки: *«Ми вже бачимо, що приватні компанії відмовляються від інклюзивних стратегій, а деякі уряди виключають поняття “гендер” зі своїх програм розвитку»*. Вона визнає складність ситуації, але наголошує на важливості адаптації та нових підходів:

«Так, це депресивний сценарій, але ми маємо знаходити нові методи досягнення наших цілей». Зокрема, це стосується пошуку шляхів для

фінансування, оскільки: *«Ще у 2022 році лише 2% міжнародної допомоги Україні було спрямовано на гендерні програми. А зараз, коли фінансування скорочується, ця цифра ще зменшиться»*. Експертка вважає, що це може призвести до ще більшого скорочення інклюзивних ініціатив і погіршення ситуації з рівністю. Поліпшення цієї ситуації вимагатиме спільних зусиль щодо розроблення інноваційних рішень, пошуку нових форматів фінансування для продовження роботи над гендерними питаннями.

Оскільки важливим для дослідження було також визначити основні бар'єри та виклики інтеграції саме гендерної проблематики в ініціативи цифрових державних послуг і шляхи їхнього подолання, це було вирішено у тому числі шляхом постановки опосередкованих тверджень, відповідь на які, державні службовці надавали б орієнтуючись на свій досвід.

Так, зокрема, до дослідження було включено питання на визначення міри згоди: *«Чоловіки та жінки однаковою мірою здатні опанувати цифрові навички»*. Відповіді допоможуть виявити, чи існують серед державних службовців стереотипи щодо здатності чоловіків та жінок опановувати цифрові навички. Дослідницька гіпотеза для такого твердження полягала б у тому, що якщо більшість респондентів погодяться з твердженням, це може свідчити про високий рівень усвідомлення гендерної рівності у професійному середовищі. Натомість значна кількість негативних відповідей може вказувати на наявність упереджень, які потребують уваги під час організації навчальних програм. У цілому ж, питання про здатність чоловіків і жінок однаково опановувати цифрові навички може дати цінну інформацію про гендерні стереотипи серед державних службовців, фактори гендерної рівності у професійному навчанні та формування гендерно чутливої організаційної культури. Результати дослідження показали, що в цілому жінки та чоловіки визначили, що здатні опанувати цифрові навички однаково – 96,9% та 95,8% відповідно. Цікавим є те, що 62,9% з опитаних державних службовиць та 61,1% з опитаних державних службовців зазначили, що виконуючи свої посадові обов'язки хоч раз відчували брак цифрових навичок.

Таблиця 2.1 – Двовимірний розподіл відповідей респондентів на запитання: Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженням: «Чоловіки та жінки однаковою мірою здатні опанувати цифрові навички» (% до відповідей)

«Чоловіки та жінки в однаковій мірі здатні опанувати цифрові навички»	до 25 років	25-35 років	36-45 років	46-60 років	старше 60 років
Не погоджуюсь	2,5 %	4,4 %	3,9 %	2,7 %	2,5 %
Погоджуюсь	97,5 %	95,6 %	96,1 %	97,3 %	97,5 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Аналіз рівня згоди з твердженням «Чоловіки та жінки однаковою мірою здатні опанувати цифрові навички» у різних вікових групах респондентів (табл. 2.1) показав, що найбільш критично налаштованими є представники вікової категорії від 25 до 45 років. Саме в цій групі спостерігається вища частка респондентів, які не погоджуються з цим твердженням, порівняно з молодшими чи старшими респондентами.

Цікавим є також порівняння відповідей на гіпотетичні твердження і на питання, що стосуються особистого досвіду респондентів. Зокрема, коли йшлося про загальні судження, більшість респондентів погоджувалися, що чоловіки та жінки однаково здатні опановувати цифрові навички та мають рівні можливості для підвищення кваліфікації у сфері ІКТ.

Однак, при відповіді на питання про особистий досвід (табл. 2.2), а саме про те, чи відчували вони брак цифрових навичок, результати дещо відрізнялися. 62,9% жінок зазначили, що хоча б раз стикалися з нестачею цифрових навичок. Серед чоловіків цей показник склав 61,1%. Це свідчить про те, що, попри загальну згоду з рівністю можливостей, суб'єктивне сприйняття власних навичок може відрізнятися залежно від особистого досвіду та практичного використання цифрових технологій.

Таблиця 2.2 - Двовимірний розподіл відповідей респондентів щодо міри погодження із запропонованими твердженнями та статтю респондентів (% до відповідей)

Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженням:	[Виконуючи свої посадові обов'язки я хоч раз відчував(ла) брак цифрових навичок]		[Чоловіки та жінки в однаковій мірі здатні опанувати цифрові навички]		[Чоловіки та жінки на публічній службі мають рівні можливості підвищити кваліфікацію в сфері інформаційно-комунікативних технологій]	
	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч
Погоджуюсь	62,9 %	61,1 %	96,9 %	95,8 %	97,3 %	97,6 %
Не погоджуюсь	37,1 %	38,9 %	3,1 %	4,2 %	2,7 %	2,4 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

До бар'єрів і викликів цифрової трансформації також стосуються ті, які пов'язані із цифровою доступністю, яка трактується як підхід відповідно до якого цифровий контент має бути доступним до усіх верств населення, включно з людьми з інвалідністю та іншими вразливими категоріями населення. Д. Попов визначає цифрову доступність як можливість «використання цифрових сервісів якомога більшою кількістю людей, включно з людьми з інвалідністю. Зазвичай, включає доступність вебсайтів, мобільних застосунків та інших інформаційно-комунікаційних технологій» (Попов, 2023).

Для ілюстрації даної інформації використаємо цитату із глибинного інтерв'ю, проведеного в рамках дисертаційного дослідження: *«Щодо гендерного інтегрування у наданні електронних державних послуг, тут якраз дуже важливий, не те що важливий, він просто необхідний гендерний підхід. Тому що дослідження говорять, що незважаючи на те, що ці послуги надаються всім без дискримінації, різні групи людей користуються ними по-різному. Не тому, що вони потребують їх по-різному, а тому, що різний доступ. Тобто, щоб отримати доступ до послуги, потрібно мати, по-перше, знання, що вона доступна онлайн, по-друге, пристрій, з якого можна зайти на*

відповідний сайт, по-третє, потрібно мати вміння, цифрові навички. Очевидно, що різні групи людей мають різний рівень і обізнаності, і цифрових навичок, і ймовірності мати відповідний пристрій і вміти ним користуватися. Тобто, якщо ми говоримо, що люди похилого віку менше користуються цифровими послугами, і, знову таки, менше суттєво, вдвічі менше, умовно, за календарний рік, вдвічі менше людей похилого віку скористалися цифровою послугою, порівнянні з загальним населенням, то, очевидно, що не тому, що їм менше треба, їм, може, навпаки, більше треба, але ось в них або бракує інформації про доступність онлайн, або бракує пристрій, або бракує цифрових навичок. Може бути, що їм просто комфортніше отримувати послуги вживу, тому що цей момент спілкування і просто зручно і звично. Але, знову таки, коли ми говоримо про те, що цифрова послуга має бути доступною, значить, вона має бути доступною для різних людей» (Експерт з питань гендерної рівності та стратегічного управління).

Тому дослідження готовності отримувати послуги від держави у цифровому форматі видається як актуальне. Це засвідчили дані, отримані у кількісному соціологічному опитуванні державних службовців (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з наступними твердженнями про те, що більшість громадян не готові отримувати послуги від держави у цифровому вигляді?» (% до відповідей)

<i>Міра згоди</i>	Жінка	Чоловік	Всі респонденти
Взагалі не згоден/згодна	4,7 %	9,5 %	5,6 %
Швидше не згоден/згодна	28,9 %	35,5 %	30,3 %
Швидше згоден/згодна	49,6 %	42,5 %	48,3 %
Повністю згоден/згодна	16,7 %	12,5 %	15,9 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Зауважимо, що серед жінок впевненість, що більшість громадян не готові отримувати послуги від держави у цифровому вигляді є вищою, ніж серед опитаних чоловіків.

Цифрова трансформація державного управління передбачає перехід від традиційних бюрократичних процесів до швидких, зручних і доступних онлайн-послуг. Проте успіх цього переходу залежить не лише від технічного впровадження цифрових платформ, а й від готовності громадян ними користуватися.

Якщо громадяни не готові до використання цифрових сервісів через брак цифрової грамотності, відсутність довіри або складність процесів, то впроваджені рішення будуть залишатися недооціненими та малоефективними.

Держава повинна забезпечити рівний доступ до цифрових послуг для всіх громадян, включаючи людей похилого віку, осіб з обмеженими можливостями та малозабезпечені верстви населення. Перехід на цифрові послуги дозволяє державі скоротити витрати на утримання фізичних офісів, паперову документацію та адміністративні витрати. Проте, якщо громадяни не готові використовувати цифрові сервіси, держава змушена підтримувати обидві системи (традиційну та цифрову), що створює додаткові фінансові витрати.

Державні службовці є посередниками між громадянами та цифровими послугами, то ж якщо державні службовці впевнені в тому, що громадяни готові користуватися цифровими сервісами, вони активніше просуватимуть їх та мотивуватимуть населення до переходу на онлайн-платформи. Навпаки, якщо вони переконані, що громадяни не готові, вони можуть самі гальмувати цифровізацію, пропонуючи альтернативні, традиційні способи отримання послуг. Якщо державні службовці впевнені, що громадяни готові до цифрових сервісів, вони будуть більш мотивовані впроваджувати реформи та підтримувати зміни. Це також сприяє швидшій адаптації до цифрових нововведень, оскільки держслужбовці не чинитимуть опору змінам, вважаючи їх доцільними.

Результати опитування державних службовців щодо готовності громадян отримувати державні послуги у цифровому форматі демонструють цікаві тенденції. Найбільша частка респондентів (48,3 %) погоджуються з

твердженням, що більшість громадян не готові до цифрових послуг. Цей показник майже рівномірно розподіляється між жінками (49,6 %) та чоловіками (42,5 %). Водночас 15,9 % опитаних повністю погоджуються з цим твердженням, що також підтверджує загальну тенденцію щодо сумнівів у цифровій готовності населення. З іншого боку, 30,2% респондентів швидше не погоджуються з цим твердженням, тобто вважають, що громадяни загалом готові до цифрових послуг. Тут спостерігається гендерний розрив: серед жінок таких 28,9 %, тоді як серед чоловіків – 35,5 %.

Лише 5,6 % респондентів взагалі не погоджуються з тим, що громадяни не готові до цифрових послуг, тобто вони переконані, що населення вже має достатню підготовку для переходу на цифрові сервіси. Тут також помітна відмінність між жінками (4,7 %) та чоловіками (9,5 %).

Таблиця 2.4 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: Наскільки Ви згодні з наступними твердженнями про те, що більшість державних службовців потребують додаткового навчання для цифрової трансформації державних послуг? (% до відповідей)

<i>Міра згоди</i>		Жінка	Чоловік	Всі респонденти
Взагалі не згоден/згодна		2,3 %	2,3 %	2,3 %
Швидше не згоден/згодна		15,3 %	12,7 %	14,8 %
Швидше згоден/згодна		55,5 %	55,1 %	55,5 %
Повністю згоден/згодна		26,9 %	29,8 %	27,4 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Результати опитування щодо потреби державних службовців у додатковому навчанні для цифрової трансформації державних послуг (табл. 2.4) свідчать про те, що абсолютна більшість респондентів визнають необхідність такого навчання. Найбільша частка опитаних (55,5 %) швидше погоджуються з твердженням про те, що державні службовці потребують додаткового навчання. Цей показник майже однаковий серед жінок (55,5 %) і

чоловіків (55,1 %), що свідчить про загальне усвідомлення важливості цифрової підготовки незалежно від статі. Ще 27,4 % респондентів повністю погоджуються з цим твердженням, тобто вважають, що проблема є актуальною і потребує негайного вирішення. Тут спостерігається певна різниця між статями: чоловіки дещо частіше (29,8 %) висловлюють повну згоду, ніж жінки (26,8 %).

Водночас, лише 14,8 % опитаних швидше не погоджуються з цим твердженням, тобто вважають, що рівень цифрових компетенцій серед держслужбовців є достатнім або не потребує суттєвого покращення. Серед жінок цей показник трохи вищий (15,3 %), ніж серед чоловіків (12,7 %).

Майже ніхто з респондентів не вважає, що додаткове навчання є зовсім непотрібним. Лише 2,29% респондентів загалом не погоджуються із твердженням про необхідність навчання, що є дуже низьким показником.

Ці дані вказують на те, що державні службовці визнають потребу в підвищенні рівня цифрових компетенцій. Це може бути пов'язано з постійним розвитком цифрових технологій та необхідністю адаптуватися до нових стандартів надання державних послуг.

Висока частка тих, хто погоджується з необхідністю навчання (разом 82,9 %), свідчить про те, що державний апарат усвідомлює існуючі виклики цифрової трансформації. Цілком ймовірно, що більшість службовців стикаються з труднощами у використанні нових цифрових інструментів або потребують додаткової підготовки для ефективного виконання своїх завдань.

Проаналізуємо також інші бар'єри, які також впливають на впровадження гендерно чутливих цифрових державних послуг, а також на їх загальну інклюзивність. Попри досягнутий прогрес, реалізація інклюзивного підходу залишається складним завданням. Моніторинги показують, що більшість державних вебсайтів усе ще мають недоліки, які ускладнюють користування людьми з інвалідністю. Згідно з оцінкою ПРООН та Мінцифри, 97 зі 100 держсайтів містять ті чи інші бар'єри доступності для людей з порушеннями зору, слуху чи для літніх користувачів (Ворона, б.д.). Поширені

проблеми: відсутність текстових альтернатив для зображень, нестача підписів до полів форм, низький контраст тексту, відсутність субтитрів у відео тощо (Представлено звіт за результатами дослідження «Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного урядування для громадян в Україні», 2024). Такі недоліки порушують принцип «рівності у використанні» і потребують виправлення. Наразі, після ухвалення стандарту WCAG 2.1, постала практична проблема – знайти ресурси і фахівців, щоб оновити всі старі сайти органів влади під нові вимоги. Не всі розробники володіють знаннями з доступності, тому необхідні навчання.

В Україні досі існує частина населення, яка мало охоплена цифровими сервісами. Це, передусім, люди старшого віку, мешканці сіл без стабільного інтернет-покриття, малозабезпечені родини, що не мають сучасних пристроїв. Соціологічні дослідження фіксують прогрес у користуванні е-послугами (впродовж 2022 року цей показник зріс з 60% до 63%, а з 2020 року – з 53% до 63%) (Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг., 2022, с.17). Проте близько третини громадян досі не користуються державними онлайн-послугами – часто через брак навичок або недовіру. Подолати цей бар'єр складніше, ніж технічний: потребується підвищення рівня цифрової грамотності, навчання і мотивація. Держава намагається це вирішити через «Дія.Освіта» та офлайн-хаби цифрового навчання (наприклад, мережу центрів Дія.Цифрова Освіта в бібліотеках), але зміна звичок населення займає час. Також важливо, щоби альтернативні офлайн-канали послуг зберігалися для тих, хто категорично не може користуватися онлайн. Міжнародний досвід підказує, що навіть при 100% цифровізації треба лишати опції телефону чи особистого прийому: у Британії та США, наприклад, державні установи паралельно пропонують отримувати послуги телефоном або поштою для тих, хто не охоплений інтернетом (Ворона, б.д.). В Україні ж деякі нові послуги стали «цифровими-only», що може виключати окремі групи – це виклик, який ще потрібно врахувати.

Повномасштабна війна з Росією, крім руйнування інфраструктури, спричинила міграційну кризу та різке збільшення кількості людей з інвалідністю. Для цих людей отримання державних послуг офлайн ускладнене або неможливе – тож розвиток е-послуг став критично важливим, щоб вони могли дистанційно оформити допомогу, документи тощо. Одночасно кількість поранених військових і цивільних додала щонайменше 300 тисяч нових осіб з інвалідністю (Ворона, б.д.). Запити на протезування, реабілітацію, соцзахист цих людей потребують безбар'єрних рішень. Держава реагує запуском відповідних послуг у «Дії» (наприклад, реєстрація статусу особи з інвалідністю внаслідок війни – пілотний проект 2023) і розбудовою центрів підтримки ветеранів, але інфраструктура має швидко адаптуватися. Війна також б'є по енерго- та інтернет-мережах – блекаути восени 2022 показали, що дублювання послуг в офлайні залишається життєво необхідним.

Таким чином, військові реалії ускладнили, але й прискорили впровадження інклюзивних цифрових технологій, що, своєю чергою, потребує коштів, експертизи і міжвідомчої координації. Впровадження нових стандартів (WCAG 2.1) означає, що потрібно переробити дизайни існуючих сайтів, провести аудити, закупити обладнання (наприклад, відеоплеєри з мовою жестів, програми читання екрану тощо). В умовах воєнного бюджету фінансування цих проектів обмежене, багато в чому допомагають міжнародні партнери (ПРООН, ЮНІСЕФ, USAID (діяльність призупинена у 2025 році) та ін.). Організаційно, бар'єром може бути опір змінам або недооцінка важливості інклюзії на місцях. Для подолання цього Мінцифри та громадські організації проводять тренінги, роз'яснення, пілотні проекти, аби показати переваги інклюзивного підходу. Поступово формується розуміння, що доступний сайт зручний для всіх (наприклад, розбірливий текст і чітка навігація полегшують користування не тільки для людей з інвалідністю, а й для пересічних громадян).

Отже, результати проведеного соціологічного опитування державних службовців, а також результати контент-аналітичного етапу дослідження щодо

оцінювання рівня ефективності заходів подолання бар'єрів у впровадженні гендерно чутливих цифрових послуг дозволяє групувати причини виникнення бар'єрів, що є необхідним для того, щоб визначити найбільш ефективні заходи, які б дозволяли їх долати, отже, це такі бар'єри як: 1) технічні; 2) соціокультурні; 3) політико-правові; 4) економічні.

Розглянемо більш детально ці групи бар'єрів і спробуємо пріоритезувати заходи, які вбачаються як необхідні для їх долання.

Технології та цифрові послуги не є гендерно нейтральними – чоловіки та жінки мають різний доступ і навички, отже отримують різну вигоду від цифровізації (Hijab & Zambrano, 2008, с. 7). У багатьох країнах жінки стикаються з перешкодами в користуванні інтернетом і е-послугами – від недостатніх цифрових навичок та освіти до проблем доступу та вартості інтернету (Hijab & Zambrano, 2008). Технічні бар'єри для користувачок включають нижчий рівень цифрової грамотності, брак навчання роботи з ІТ та мовні перешкоди. Наприклад, дослідження Програми розвитку ООН відзначає, що для подолання бар'єру неграмотності серед жінок може знадобитися додаткове навчання – інакше базовий доступ до ІКТ для них ускладнений (Hijab & Zambrano, 2008). Відсутність гнучкого графіку чи часове навантаження також обмежує цифрову залученість: чоловіки часто зайняті на роботі повний день, а жінки несуть «подвійну» навантаження домогосподарства і роботи, що залишає менше часу на освоєння цифрових сервісів (Hijab & Zambrano, 2008). Ці проблеми, пов'язані із нерівномірністю використання вільного часу та подвійним навантаженням на жінок залишаються актуальними й для сучасної України.

З боку державних органів основними технічними бар'єрами є відсутність врахування гендерних особливостей при розробці інформаційних систем (наприклад, інтерфейси не пристосовані для користувачів з низьким рівнем цифрових навичок чи людей з обмеженими можливостями) та недостатнє збирання даних. Варто зазначити, що недостатня кількість країн систематично збирають гендерно розподілені дані про доступ до онлайн-

послуг, тож посадовці часто не бачать реальної картини цифрового розриву (Masaуa et al., 2021b). Це ускладнює прийняття зважених рішень і виявлення конкретних потреб жінок. В Україні збирання гендерно дезагрегованих даних також ускладнено, проте у систематичних соціологічних опитуваннях стосовно цифрових навичок наводяться дані за статтю (Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023), а також проводяться інші дослідження, зокрема, щодо відкритих даних, які наводять аналіз за гендерною ознакою. Під час проведення глибинних інтерв'ю тематика збирання гендерно дезагрегованих даних також була окреслена, зокрема, щодо існування цифрового розриву: *«В Україні дані щодо цифрового розриву між чоловіками та жінками не є гендерно дезагрегованими, що ускладнює оцінку ситуації та її вирішення»* (Представниця Міжнародної організації).

Гендерні стереотипи можуть суттєво стримувати як надання, так і використання цифрових державних послуг. Жінки, особливо в сільських спільнотах, можуть мати обмежену свободу пересування або доступ до публічних просторів з інтернетом. У багатьох громадах чоловіки традиційно мають більше свободи, тоді як для жінок критично важлива наявність безпечних і дружніх до них точок доступу у громаді (Hijab & Zambrano, 2008). Цей висновок був підтверджений за результатами глибинного інтерв'ю із представницею Міжнародної організації, яка визначила, що одним із бар'єрів інтеграції цифрових сервісів є недостатня інфраструктура: *«Якщо жінки в сільській місцевості не мають стабільного інтернету чи навіть пристрою, щоб скористатися цифровими послугами, то навіть найкращі ініціативи залишаються недоступними для них»*.

Також у цьому сенсі важливими є механізми, що попереджають порушення приватності та конфіденційності.

Для державних службовців соціокультурні бар'єри можуть проявлятися у низькій представленості жінок у сфері ІТ та ухваленні рішень. Якщо представленість жінок недостатня це може призводити до того, що під час розробки цифрових сервісів, часто не враховують жіночий досвід і потреби.

Також гендерні питання традиційно розглядались як вторинні: багато національних стратегій е-урядування будувались на «гендерно нейтральному» підході та майже не залучали жінок до процесу ухвалення (Hijab & Zambrano, 2008). Відтак, жіночі інтереси можуть залишатися непочутими при розробленні електронних послуг.

Слід зазначити, що проведене власне соціологічне дослідження дозволило прийти до ще одного важливого висновку у контексті впливу гендерних стереотипів. Так, визначення рівня володіння цифровими навичками у жінок і чоловіків, що працюють на державній службі показало, що жінки краще опанували навичками, які притаманні посадам нижчої та середньої ланки, наприклад, навички використання електронного документообігу, тоді як чоловіки краще володіють більш просунутими навичками, зокрема, й інструментами штучного інтелекту, що також може бути опосередкованим відображенням як стереотипного розподілу професійних ролей (зокрема, того, що частка жінок на посадах категорії А на державній службі станом на 2025 рік становить 27,3% (Статистичні дані про кількісний склад державних службовців, 2024, с. 4), а у звіті «Гендерний профіль України» визначено, що «така ж піраміда спостерігається і в системі державної служби, з низьким рівнем представництва жінок серед осіб, які приймають рішення в органах виконавчої влади. Хоча жінки загалом переважають серед державних службовців, їхнє представництво зменшується на вищих керівних посадах» (Гендерний профіль країни Україна, 2023, с. 19).

Щодо політико-правових бар'єрів, то на рівні політичному рівні часто бракує фокусу на гендерній рівності в цифровізації. Слід відзначити, що ще нещодавно в цій частині розгляду бар'єрів розглядались бар'єри, що були пов'язані із існуванням дискримінаційних норм чи правил, які потрібно було змінювати паралельно із впровадженням технологій. Або, наприклад, тим що фіксувалась відсутність політичної волі або чітких настанов щодо інтеграції гендерного підходу, що призводило до того, що посадовці не мають стимулів і знань для створення гендерно чутливих сервісів, а також фіксувався брак

нормативної бази, яка б вимагала гендерного аналізу та врахування рівного доступу при цифровій трансформації державних послуг. Проте, на момент 2025 року до політико-правових бар'єрів також можна віднести, наприклад, те, що Президент Сполучених Штатів Америки Дональд Трамп скасував застосування принципу «різноманітності, рівності та інклюзії» (DEI), та, наприклад, закони попередніх адміністрацій, зокрема, EO 13985 (20 січня 2021 р.) – Просування расової рівності та підтримка недостатньо забезпечених громад та EO 13988 (20 січня 2021 р.) – Боротьба з дискримінацією за ознакою гендерної ідентичності чи сексуальної орієнтації. Це демонструє вплив політичної ситуації на процес просування рівних прав жінок та чоловіків.

Також важливим для розв'язання є економічні бар'єри. Гендерний розрив у доходах і зайнятості призводить до того, що жінки в середньому мають менше ресурсів для доступу до цифрових технологій. До цих факторів можна віднести як майновий доступ до цифрових засобів, так і менш очевидні, наприклад, транспортні та інфраструктурні витрати. Крім того, інфраструктура (електропостачання, інтернет-покриття) гірша у віддалених районах, де проживає багато малозабезпечених жінок, що створює комплексні техніко-економічні бар'єри. Для самих державних установ економічний виклик полягає у виділенні достатніх ресурсів на інклюзивні заходи – навчання персоналу, інформаційні кампанії для жінок тощо. Без цільового фінансування такі програми можуть залишитися на папері. Таким чином, економічні фактори як з боку користувачок, так і з боку держави, визначають чи будуть цифрові послуги реально доступними для всіх або поглиблюють існуючу нерівність.

Висновки до розділу 2

Еволюція реалізації інклюзивного підходу цифрової трансформації державної служби в Україні показує поступовий розвиток і активізацію цього процесу після 2014 року. Початком процесу цифровізації можна вважати 1998 рік, коли Верховна Рада затвердила Національну програму інформатизації

(Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР). Однак справжній поштовх для цифровізації стався пізніше, в середині 2010-х років, із запровадженням концепції розвитку електронного урядування, що сприяло скороченню бюрократичних процедур та мінімізацію корупційних ризиків. У 2014 році Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України перетворили на Державне агентство з питань електронного урядування. Отже, ретроспектива розвитку цифрових ініціатив державної служби України демонструє поступовий перехід від базових електронних послуг до комплексних систем управління, що відповідають вимогам сучасного суспільства. Цифрова трансформація продемонструвала значне прискорення та результати, що сприяли підвищенню місця України в декількох міжнародно визнаних рейтингах еволюцію реалізації інклюзивного підходу в державних цифрових ініціативах України можна умовно уявити як декілька етапів: початковий, інституційні зміни, розвиток безбар'єрності та нові стандарти. Інклюзивний підхід закріплено і в стратегічних документах. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року (Про схвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, 2021b) ініційована в 2021 р., містить розділ про цифрову безбар'єрність. Вона декларує, що державні ІТ-продукти мають проектуватися з урахуванням різних потреб користувачів. Концепція розвитку цифрових компетентностей (Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації, 2021a) метою визнає «визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства».

Результати проведеного соціологічного опитування державних службовців, а також результати контент-аналітичного етапу дослідження щодо

оцінки ефективності заходів подолання бар'єрів у впровадженні гендерно чутливих цифрових послуг дозволили групувати причини виникнення бар'єрів як: технічні, соціокультурні, політико-правові, економічні.

Виклики цифрової трансформації в Україні включають недостатній рівень розвитку інфраструктури в деяких регіонах, низьку цифрову грамотність частини населення, а також проблеми кібербезпеки. Важливим завданням є покращення доступу до інтернету, особливо в сільській місцевості, а також підвищення рівня кіберзахисту державних інформаційних систем.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ГЕНДЕРНОГО МЕЙНСТРИМІНГУ

3.1 Скорочення гендерного розриву на основі створення інклюзивних цифрових сервісів із застосуванням інструментів штучного інтелекту

Дослідження цифрової трансформації публічного управління на засадах гендерного підходу було б неповним без розробки практичних рекомендацій щодо застосування інструментів штучного інтелекту (ШІ) в тому числі для вирішення суспільних проблем, пов'язаних із гендерним розривом. З одного боку, ШІ – є одним з найпрогресивніших інструментів, який вже працює в публічних цифрових ініціативах, проте його використання може бути як ефективним інструментом розширення прав та можливостей жінок та чоловіків, так і відтворювати упередження («bias»), що може сприяти поглибленню існуючих нерівностей. Попри це, доволі актуальним є використання інструментів ШІ, які були б спеціально спроектовані для гендерно чутливого аналізу, прогнозування та надання послуг, що дуже перспективно саме для публічного сектору.

Відзначимо, що інклюзивні цифрові сервіси на основі використання інструментів ШІ у сфері публічного управління вже застосовуються для вирівнювання можливостей різних статей, особливо коли йдеться про доступ жінок до державних послуг, участь у прийнятті рішень та рівне представництво. В цьому контексті можна навести приклад як діяльності неурядових, так і урядових організацій.

Так, Derechos Digitales – це неурядова організація, яка займається захистом та просуванням прав людини в цифровому середовищі в Латинській Америці. Їхня місія полягає у вивченні, поширенні інформації та впливі на державну політику та приватні практики для сприяння соціальним змінам

щодо поваги та гідності людей. У рамках своєї діяльності, Derechos Digitales розробила посібник під назвою «Feminist reflections for the development of Artificial Intelligence» (Guerra, 2022). Цей документ досліджує, як феміністичні практики можуть стати основою для розробки інклюзивного штучного інтелекту з акцентом на соціальну справедливість. Важливим є висновок, що ШІ не може розглядатися як рішення для будь-яких цілей. Зокрема, Guerra (2022) підкреслює, що «проекти повинні розроблятися на основі визначених конкретних потреб, а не просто як інструмент споживання» (Guerra, 2022).

Крім того, міжнародні організації, такі як ООН, Світовий банк та ООН Жінки (UN Women), активно інтегрують питання гендерної рівності та інклюзивності у свої цифрові стратегії, зокрема через використання штучного інтелекту. Так, згідно з керівництвом, опублікованим ООН Жінки (UN Women, 2022) застосування гендерного аналізу у дослідження ініціатив з цифрової інклюзії повинні включати: планування гендерного аналізу, збір даних, аналіз даних та використання результатів гендерного аналізу (UN Women, 2022, с. 31)

А також зазначимо приклад із ініціативи Connected Women Commitment, що заохочує операторів мобільного зв'язку встановлювати чіткі цілі для зменшення гендерного розриву в їхній базі клієнтів мобільного Інтернету або мобільних грошей. Діяльність включає збільшення кількості жінок-агентів, удосконалення процесу поповнення кредиту мобільних даних, щоб він був безпечнішим і привабливішим для жінок, покращення цифрової грамотності серед жінок, а також розробку та маркетинг випадків використання, призначених для жінок (UN Women, 2022, с. 6).

В Україні випущено посібник «Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями», в якому викладено системний погляд щодо впровадження та відповідального використання штучного інтелекту в професійній діяльності публічними службовцями (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2025, с. 2). В даному посібнику визначені додаткові принципи щодо використання ШІ у професійній діяльності публічного службовця, а саме, серед них зазначено принцип «недопущення

дискримінації (упровадження систем ШІ не має призводити до дискримінації або створювати нерівності за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального статусу або іншими ознаками під час роботи публічного службовця з інформацією про осіб)» (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2025, с. 8).

Впровадження надійних структур штучного інтелекту може допомогти пом'якшити упередженість у процесах найму, сприяючи гендерній різноманітності робочої сили (Liu & Murphy, 2022; Parsheera, 2018). Тому доречним буде приклад із сфери державної служби – це використання алгоритмів та інструментів штучного інтелекту для кадрового відбору, що може посилювати вже наявні упередження (bias), якщо ці системи навчаються на історичних, гендерно або соціально зумовлених даних. Наприклад, якщо в минулому на керівні посади переважно призначались чоловіки, алгоритм може автоматично занижувати рейтинги жінок-кандидаток, вважаючи їх менш придатними. Такі системи також можуть упереджено оцінювати кандидатів із регіонів, які мають слабший доступ до цифрових ресурсів чи освіти. У результаті – автоматизовані рішення, що здаються об'єктивними, насправді можуть відтворювати структурну нерівність, знижуючи інклюзивність та справедливість у публічному секторі. Наприклад, у США «Blueprint for an AI Bill of Rights» рекомендує уникати алгоритмічної дискримінації, підкреслюючи потребу в прозорості, перевірках на упередженість та наданні альтернатив – таких як розгляд людиною (White House Office of Science and Technology Policy, 2022).

Як зазначають О. Скорик та Н. Рябоконт, проводячи порівняльний аналіз моделей публічного управління у різних країнах: «серед основних факторів, що впливають на процес цифровізації публічного управління у зарубіжних країнах, можна виділити: активне впровадження нових знань і глобальних інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя; розвиток громадського суспільства та соціального партнерства в цифровому середовищі; особливості створеної у країні моделі ринкової економіки, які

виражаються у стимулюванні свободи підприємництва, вільного руху робочої сили, конкурентності ринків; ступінь децентралізації влади та ефективність проведення структурної та регіональної політик для поліпшення соціально-економічних умов життя громадян; ступінь розвитку економіки країни, який визначає матеріальні можливості людей щодо використання сучасних інформаційних технічних засобів; реалізація соціально значущих проектів, що сприяють дотриманню принципів соціальної рівності та справедливості в цифровій економіці» (Скорик & Рябоконь, 2020, с. 4). У такому контексті формування інклюзивної цифрової публічної інфраструктури набуває особливого значення, оскільки відповідає пріоритетам відразу декількох факторів, зокрема, гендерній рівності.

Скорочення гендерного розриву на основі створення інклюзивних цифрових сервісів корелює із необхідністю формування цифрових компетентностей як у державних службовців (про що йтиметься в наступному підрозділі), так і у споживачів цифрових послуг. Цифрова грамотність має вирішальне значення для зменшення цифрового розриву та забезпечення інклюзивної участі в соціально-економічній діяльності. Підвищення рівня цифрової грамотності може інтегрувати вразливі верстви населення в основне русло, сприяючи сталому економічному зростанню. Це очевидно в практиці зрілих суспільств знань, таких як Фінляндія, Гонконг і Сінгапур, які успішно впровадили програми цифрової грамотності для покращення державних послуг (Sharma et al., 2016).

Визнання гендерної нерівності в рамках цифрової трансформації державних послуг спонукало до критичного аналізу того, як ці ініціативи розроблені та реалізовані. Стало очевидним, що без цілеспрямованих зусиль для усунення цих нерівностей цифрова трансформація ризикує залишити позаду значну частку населення, особливо жінок і інші вразливі верстви. Такий нагляд не тільки порушує принципи справедливості та інклюзивності, але й знижує загальну ефективність і охоплення державних послуг.

Це дослідження має на меті подолати цей розрив, заглибившись у перетин цифрової трансформації та гендерного мейнстримінгу в сфері державних послуг. Гендерний мейнстримінг, який визначається як процес оцінки наслідків для різних статей будь-якої запланованої дії, включаючи законодавство, політику чи програми, у всіх сферах і на всіх рівнях, слугує критичною основою для цього дослідження. Включаючи гендерну перспективу в основу ініціатив цифрової трансформації, це дослідження підкреслює важливість розробки та впровадження цифрових державних послуг, які є не лише технологічно інноваційними, але й справедливими та доступними для всіх, незалежно від статі.

Складно переоцінити актуальність зусиль, які мають бути на це направлені. Оскільки державні послуги продовжують розвиватися у відповідь на технологічний прогрес, можливість впровадити гендерну рівність у структуру цих послуг представляє собою виклик і відповідальність. Завдяки всебічному дослідженню поточної практики, бар'єрів і потенційних рішень це дослідження має на меті внести цінну інформацію про те, як цифрові державні послуги можуть стати каталізатором гендерної рівності, створюючи прецедент для майбутніх ініціатив. Тому окремі питання, що мають слугувати в тому числі впровадженню гендерної рівності ми поставили у соціологічному опитуванні державних службовців.

У таблиці 3.1 представлені відповіді державних службовців (жінок і чоловіків) щодо пріоритетності впровадження наступних факторів цифровізації публічної служби:

- надання державних і муніципальних послуг в електронному вигляді;
- удосконалення електронного документообігу;
- цифрова інклюзія публічних службовців з інвалідністю та вразливих верств публічних службовців (літнього віку тощо);
- підвищення цифрових навичок службовців.

Таблиця 3.1 – Розподіл відповідей респондентів на запитання анкети:
Оцініть, будь ласка, пріоритетність впровадження наступних складових цифровізації публічної служби в сучасних умовах? (% до відповідей)

Оцінка пріоритетності	Надання державних та муніципальних послуг в електронному вигляді		Удосконалення електронного документообігу		Цифрова інклюзія публічних службовців з інвалідністю та вразливих верств публічних службовців (літнього віку тощо)		Підвищення цифрових навичок публічних службовців	
	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч
Дуже пріоритетно	53,1 %	59,1 %	55,5 %	57,5 %	41,2 %	41,7 %	55,8 %	57,9 %
Швидше пріоритетно	42,2 %	36,8 %	40,7 %	37,8 %	49,1 %	46,4 %	40,4 %	37,2 %
Швидше не пріоритетно	3,8 %	3,3 %	3,3 %	4,1 %	8,3 %	10,1 %	3,1 %	3,9 %
Взагалі не пріоритетно	0,8 %	0,7 %	0,5 %	0,7 %	1,4 %	1,8 %	0,7 %	1,0 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Надання державних і муніципальних послуг в електронному вигляді більшість жінок (53,1 %) та значна частина чоловіків (59,1 %) вважають дуже пріоритетним. Удосконалення електронного документообігу є найбільш пріоритетним для 36,5 % жінок і 44,4 % чоловіків. Чоловіки більше орієнтовані на вдосконалення системи електронного документообігу порівняно з жінками. Цифрова інклюзія публічних службовців із вразливих верств отримала відносно нижчий рівень підтримки серед обох статей (21,9 % жінок і 30,6 % чоловіків). Підвищення цифрових навичок службовців: 51,0 % жінок і 57,1 % чоловіків вважають критично важливим. При цьому, у опитуванні жінки виявились більш орієнтованими на покращення сервісу для громадян: частіше визнавали «Надання послуг в електронному вигляді» дуже пріоритетним (53,1 %), та були менш активні щодо вдосконалення електронного документообігу

(36,5 % серед жінок проти 44,4 % чоловіків). Чоловіки більше фокусуються на цифрових інструментах, таких як електронний документообіг і підвищення цифрових навичок публічних службовців. Отримані дані свідчать про те, що зосередження на впровадженні програм підвищення кваліфікації у цифрових навичок і вдосконалення електронного документообігу є вдалим рішенням, що підтримується як жінками, так і чоловіками. Також необхідно розширювати обізнаність про важливість підтримки вразливих верств через спеціальні тренінги та програми.

Впровадження цих рекомендацій стосовно удосконалення інклюзивної публічної цифрової інфраструктури потребує використання значних людських, фінансових та інших матеріальних і нематеріальних ресурсів (зокрема, наявності політичної волі та управлінських ресурсів). Тобто потрібно розуміти переваги та оцінити ці переваги, які отримає держава та її громадяни від її імплементації.

На підставі вищезазначеного у цьому та попередніх підрозділах визначимо, що інклюзивна цифрова інфраструктура має важливе значення для сприяння економічному зростанню, покращенню соціальної інтеграції та підтримки сталого розвитку. Проте, не дивлячись на значні переваги, вирішення таких проблем, як цифровий розрив і кібербезпека, має вирішальне значення для максимального використання потенціалу інклюзивної цифрової інфраструктури.

Визначимо рекомендації стосовної сфери кібербезпеки спершу. Так, зазвичай контекст кібербезпеки пов'язаний із розв'язанням технічних проблем, хоча в ньому є чітко виражена гендерна тематика. Жінки, дівчата та представники ЛГБТК+ спільнот зазнають непропорційно великої кількості онлайн-загроз – таких як кіберпереслідування, харасмент, сексуалізоване насильство, поширення інтимних зображень без згоди (UN Women, 2022). Таким чином, цифрове насильство є продовженням офлайн-дискримінації й має бути враховане у формуванні національних стратегій цифрової трансформації та кібербезпеки. Подолання цих негативних явищ потребує

гендерно трансформаційного підходу, який би був направлений на викорінення негативних явищ в самому суспільстві. Про особливості впровадження гендерно трансформаційного підходу докладно буде висвітлено далі.

Формування інклюзивної цифрової інфраструктури потребує продовження зусиль, які були б, перш за все, спрямовані на низку першочергових заходів. Зокрема, це подолання цифрового розриву, зокрема, між можливостями жителів міст та сел. Адже, незважаючи на програми інтернетизації, частина сільських територій досі мають обмежений доступ до якісного інтернету. Є й інші фактори, які уповільнюють формування інклюзивної публічної інфраструктури. Так, за даними «Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030» «розрив між покриттям та проникненням мобільного широкосмугового доступу до мережі інтернет в Україні зменшується, але станом на I півріччя 2023 року становить 10,9 в.п., що може бути результатом занадто низької платоспроможності частини населення, відсутності гаджета для користування мобільним інтернетом і низької цифрової грамотності населення.

Згідно з даними Speedtest Global Index, за швидкістю мобільного інтернету Україна сьогодні значно відстає від європейських країн і перебуває на одному рівні з такими країнами як Еквадор, Туніс, Індонезія, М'янма, Лаос» (Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України - 2030, б. д.) Станом на початок 2025 року, інтернетом користується 31,5 мільйона українців, що становить 82,4% населення, а 94,1% мобільних з'єднань є широкосмуговими – підтримують 3G, 4G або 5G (DataReportal, 2025). Доступ до інтернету мають 96% українських шкіл, однак лише 22% із них підключені через дротове широкосмугове з'єднання зі швидкістю 100 Мбіт/с і більше (Suspilne, 2023). Особливо значний прогрес досягнуто у сфері цифрового включення сільських територій: завдяки програмі державних субвенцій, спрямованій на підключення закладів соціальної інфраструктури, до швидкісного інтернету було підключено понад 6900 об'єктів у селах.

Це дозволило охопити близько 920 тисяч мешканців і забезпечити покриття сільської місцевості широкосмуговим інтернетом на рівні 90 % – що перевищує середній показник ЄС (70 %) (Рахункова палата України, 2022). Утім, близько третини сіл і селищ усе ще не мають волоконно-оптичного доступу, що вимагає подальших інвестицій у цифрову інфраструктуру. Отже, продовження удосконалення доступу до мережі інтернет потребує залучення додаткового фінансування. Це може бути не тільки державне фінансування у вигляді субвенцій місцевим громадам або спеціальні програми Міністерства цифрової трансформації, спрямовані на розвиток телекомунікаційної мережі (Рахункова палата України, 2022). Також значну роль відіграють міжнародні партнери України. Зокрема, Європейський Союз через інструменти цифрової інтеграції, Європейський інвестиційний банк, ЄБРР, Світовий банк та програми таких організацій, як USAID, UNDP вже реалізують або підтримують проєкти, спрямовані на зменшення цифрового розриву (World Bank, 2023). Крім того, приватні телекомунікаційні компанії беруть участь у розширенні покриття через механізми державно-приватного партнерства, особливо в умовах стимулювання з боку держави. Перспективним напрямом також є розвиток супутникового інтернету, який може забезпечити покриття у важкодоступних регіонах – прикладом є використання технологій Starlink, уже запроваджених в Україні (MinDigital, 2023).

Україна демонструє прогрес у створенні інклюзивної цифрової інфраструктури, особливо через проєкти «Дія», цифрову освіту та розширення доступу до інтернету. Проте, існують бар'єри цифрової нерівності, недостатня доступність для людей з інвалідністю та цифровий розрив між регіонами. Для подальшого розвитку потрібно розширити цифрову грамотність, забезпечити рівний доступ для всіх соціальних груп і підвищити безпеку цифрових сервісів.

Уповільнення формування інклюзивної цифрової інфраструктури, в тому числі, пов'язане із браком цифрових навичок у людей старшого віку. Оскільки проведений аналіз дослідження цифрової грамотності в Україні

визначає, що «для зменшення цифрового розриву фокус уваги має бути спрямований на людей елегантного віку (60+); тимчасово безробітних людей без вищої освіти; представників професій, які не передбачають використання цифрових технологій тощо» (Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023), а також спостерігаються відмінності в цифрових навичках населення в розрізі таких параметрів, як: рівень освіти цифрові навички людей без фахової освіти є нижчими, ніж у людей із середньою спеціальною освітою, а останні поступаються у навичках людям із незакінченою вищою / вищою освітою чи науковим ступенем; тип зайнятості студенти та населення, які працюють, мають кращі цифрові навички, ніж незайняті люди, особливо, пенсіонери / безробітні за станом здоров'я; матеріальне становище люди з вищим рівнем доходів мають вищий рівень цифрових навичок (Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023), то це потребує розробки навчальних інструментів саме для цих категорій населення першочергово.

Таблиця 3.2 – Актуальність розвитку цифрових навичок серед дорослого населення у розрізі віку

Рівень актуальності	18-29 років	30-39 років	40-49 років	50-59 років	60-70 років
Радше актуально	73,9	64,5	62	50,8	37,6
Радше неактуально	21,8	28,4	29	40,1	52
Важко відповісти	4,3	7,1	9	9,1	10,4

Примітка: за джерелом (Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023)

Попри прогрес у розробці цифрових сервісів, не всі державні вебсайти та платформи адаптовані до людей з порушеннями зору чи слуху. Це актуалізує необхідність запровадження синхронного перекладу на жестову мову в багатьох державних відеотрансляціях.

Не дивлячись на те, що дослідження не зафіксувало значного розриву між володінням цифровими навичками жінками та чоловіками в Україні (Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023), все ж наявність потрібного навантаження на жінок в селах та малих містах може призводити до гендерного дисбалансу. Також зауважимо, що в дослідженнях, щодо цифрових навичок, що були проведені в інших країнах, така різниця була зафіксована. Наведемо результати дослідження «Going digital means skilling for digital», в якому зазначено, що майже в усіх країнах, що увійшли до дослідження, частка дорослих жінок з базовими цифровими навичками нижча за спостережувану частку для чоловіків.

Автори дослідження також приходять до висновку, що гендерний розрив у цифрових навичках відображає гендерний дисбаланс у зайнятості: лише у 2021 році 19,1% тих, хто працює у компаніях в ІТ сектора були жінки (Going digital means skilling for digital, б. д.). Отже, щоб навчальні курси з цифрових навичок були ефективними для жінок, які живуть у сільській місцевості або мають обмеження, пов'язані з зайнятістю та соціальними ролями, вони повинні відповідати ряду адаптивних вимог. Насамперед, курси мають бути гнучкими за часом – наприклад, у форматі коротких модулів, які можна проходити у зручний час, що особливо важливо для жінок із сімейними обов'язками.

По-друге, вони мають бути доступними офлайн або на мобільних пристроях, з мінімальними вимогами до технічного оснащення. Важливо також забезпечити просту, дружню до користувача мову – без зайвої термінології – і використовувати візуальні матеріали, голосовий супровід або анімацію, що знижує бар'єри для жінок із низьким рівнем формальної освіти. Ефективними також можуть бути місцеві навчальні хаби або тренінги з наставництвом, які поєднують офлайн-зустрічі з підтримкою в онлайн-середовищі. Нарешті, важливо враховувати гендерні ролі й реалії: наприклад, включати теми, як цифрові навички можуть покращити повсякденне життя –

від доступу до онлайн-медицини до електронного врядування чи розвитку мікропідприємництва.

Повертаючись до ролі ШІ в скороченні гендерного розриву зазначимо, що інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у державному управлінні відкриває значні можливості для вдосконалення самого управління, але також створює проблеми, пов'язані з етичними стандартами, гендерною чутливістю та стратегічною реалізацією. Не дивлячись на універсальний характер інструментів ШІ, та функціонування обумовлене алгоритмами, існування загальних гендерних стереотипів і дискримінаційних практик не може не відтворюватись і у тих продуктах, які вони виробляють.

Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) у публічному управлінні має гендерний аспект, який варто враховувати при розробці стратегій, оцінювання перспектив і впровадженні етичних стандартів. ШІ базується на даних, а якщо ці дані мають гендерну упередженість (наприклад, нерівномірне представлення жінок і чоловіків у певних секторах або історична дискримінація), алгоритми можуть підсилювати та відтворювати ці упередження. Так, наприклад, одним із перспективних напрямів використання інструментів ШІ є його використання під час найму персоналу, в тому числі для проведення відбору та попередніх співбесід. Переваги такого використання очевидні, адже це значна економія часу під час попереднього аналізу кандидатів, визначення переваг і недоліків кожного з кандидатів, і не тільки. Проте, алгоритми для найму державних службовців, які аналізують, у тому числі, статистичні розподіли державних службовців за гендерною ознакою за попередні періоди, можуть віддавати перевагу чоловікам, якщо в минулому на керівних посадах переважно були чоловіки, що, наприклад, є типовим для України. Так, наприклад, станом на третій квартал 2024 року за

даними звіту «Кількісний склад державних службовців в Україні» частка жінок державних службовиць категорії А складає тільки 29,52%¹³.

Використання ШІ в управлінні може мати різний вплив на жінок і чоловіків через відмінності в доступі до технологій. Наприклад, у деяких регіонах жінки можуть мати менший доступ до інтернету чи цифрових пристроїв, що ускладнює їхню взаємодію з державними сервісами, які працюють на базі ШІ. Необхідно мати комплексні навички, що охоплюють технічні, етичні, правові та управлінські аспекти, а також безперервне навчання для забезпечення відповідального управління ШІ (Trajkovski, 2024).

Передбачаємо, що у команд, які розробляють алгоритми ШІ для сфери публічного управління, може спостерігатися гендерний дисбаланс (зазвичай, переважають чоловіки, що є типовим для ІТ сфери). Це може призводити до недостатнього врахування потреб та інтересів жінок у процесі розробки інструментів ШІ.

Етичні стандарти використання ШІ мають враховувати гендерний аспект, включаючи запобігання дискримінації та створення рівних можливостей для різних груп населення. Наприклад, алгоритми, що приймають рішення у сфері соціальної допомоги, повинні бути розроблені таким чином, щоб враховувати гендерні ролі (наприклад, жінки частіше виступають основними опікунами дітей або літніх людей).

Розуміння розриву між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, може допомогти пристосувати стратегії штучного інтелекту до конкретних умов, забезпечуючи інклюзивну та справедливую інтеграцію штучного інтелекту (Trajkovski, 2024). Етичні стандарти Концепції етичного менеджменту: запровадження таких рамок, як Ethical Management of AI (ЕММА), може скеровувати організації у вирішенні етичних проблем, зосереджуючись на прийнятті рішень та екологічних аспектах (Brendel et al.,

¹³ Дашбор щодо кількісного складу державних службовців в Україні. Доступ за посиланням: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>

2021). Етичний ШІ потребує прозорості, чесності та підзвітності, особливо в процесах прийняття рішень, які впливають на суспільні цінності (Madan, 2022; Du, 2024).

Наголошуємо на тому, що ефективна взаємодія між різними секторами відіграє важливу роль у прискоренні інтеграції штучного інтелекту в державне управління, надаючи адміністраторам необхідні інструменти для прийняття рішень (Trajkovski, 2024). Впровадження стратегічних принципів і регуляторних механізмів дозволяє оптимізувати використання ШІ у сфері управління, враховуючи кращі міжнародні практики (Radu, 2021). Для успішної інтеграції технологій має застосовуватися збалансований підхід, що поєднує етичні стандарти, гендерну рівність та ефективні стратегії впровадження. Акцент на розвиток професійних навичок, дотримання етичних норм та інклюзивний підхід допоможе державним установам не лише використовувати потенціал ШІ, а й долати виклики, що супроводжують його запровадження.

Попри широкий доступ до інструментів штучного інтелекту, їхнє використання у державному управлінні залишається недостатньо вивченим (Venkatesh, 2020). Інтенсивність впровадження технологій визначається поєднанням особистісних характеристик користувачів, рівнем технологічного розвитку та особливостями адміністративного середовища. Глибше розуміння цих факторів може сприяти розробці ефективних рішень для стимулювання активнішого використання ШІ серед державних службовців.

Дослідження Голлібо підкреслює важливість аналізу текстових даних у державному управлінні. Використання ШІ для обробки великих масивів інформації дозволяє покращити процес ухвалення рішень, допомагаючи службовцям швидше орієнтуватися у складних питаннях (Hollibaugh, 2019). Проте ефективність таких методів напрямку залежить від рівня цифрової грамотності персоналу. Важливим завданням є усунення гендерних дисбалансів у навчанні, що забезпечить рівний доступ усіх державних службовців до можливостей, які надає штучний інтелект.

Щоб державні службовці могли повною мірою використовувати потенціал ІІІ, вони мають володіти достатнім рівнем знань для його ефективного застосування. Масові відкриті онлайн-курси (МООС) стають перспективним інструментом підвищення компетентності в цій сфері (Dhungel et al., 2021). Запропонований формат навчання передбачає короткі модулі, що поєднують теоретичні засади з практичними кейсами, адаптованими до потреб державного сектору (Dhungel et al., 2021).

В Україні також тривають дослідження щодо застосування ІІІ в управлінні. Одним із пріоритетів визначено використання технологій для цифрового моделювання державних процесів, зокрема у сфері соціальної політики. Це надає змогу спрощувати тестування нових ініціатив, підвищуючи ефективність аналізу, оцінки та прогнозування соціально-економічних показників (Карпенко та ін., 2021).

Окремі дослідження аналізують можливості застосування ІІІ в управлінні персоналом державної служби. Йдеться про автоматизацію процесів відбору кандидатів, управління кар'єрою, системи адаптації та оцінювання працівників, навчання, підвищення кваліфікації та мотиваційних механізмів. Також технології можуть бути використані для запобігання професійному вигоранню та посилення HR-брендингу державної служби (Пархоменко-Куцевіл, 2024).

Не дивлячись на значний прогрес України в сфері як застосування цифрових технологій загалом, так і інструментів штучного інтелекту, зокрема, наприклад, використання останніх під час різноманітних моніторингів, розподілу ресурсів, автоматизованої обробки документів тощо.

Проте, незважаючи на цей прогрес, впровадження штучного інтелекту в державному секторі України перешкоджає значним проблемам. Найбільш помітним є відсутність комплексної нормативно-правової бази, що регулює використання ІІІ. Хоча технології штучного інтелекту пропонують значний потенціал, їх нерегульоване розгортання викликає занепокоєння щодо прозорості, підзвітності та захисту прав людини. Існує критична прогалина в

тому, щоб забезпечити етичне та ефективне використання ШІ, особливо в контекстах, де доцільний нагляд з боку людини, щоб запобігти упередженому або помилковому прийняттю рішень. Хоча інструменти штучного інтелекту були розгорнуті в кількох державних департаментах, значна частина державних службовців повідомляє про низьку впевненість у своїй здатності керувати цими технологіями та інтегрувати їх у державні процеси. Щоб подолати цю прогалину, уряд має інвестувати в цільові програми навчання компетентності ШІ. Такі програми мають бути зосереджені на розвитку як базових, так і розширених навичок штучного інтелекту, з особливим акцентом на практичному застосуванні інструментів штучного інтелекту в державному управлінні. Це особливо важливо для державних службовців середнього та вищого рівня, які відіграють вирішальну роль у прийнятті рішень і розробці політики, але часто не мають технічних знань, необхідних для ефективного керування системами на основі ШІ.

Продовжуючи тезу про те, що інструменти ШІ можуть також стати ефективним чинником подолання гендерної нерівності, зазначимо, що аналіз великих даних може допомогти виявляти нерівності у доступі до ресурсів або послуг, а також сприяти розробці політик, що спрямовані на їхнє усунення.

З точки зору комплексного гендерного підходу використання інструментів ШІ у сфері публічного управління та адміністрування потребує забезпечення гендерної збалансованості у командах, які працюють над розробкою ШІ для публічного управління.

Звісно, для сфери ШІ актуальними залишаються й рекомендації, які є актуальним для сектору ІКТ в цілому. Наприклад, необхідно розробляти стратегії, які враховують різний доступ до технологій серед жінок і чоловіків, а також інтегрувати гендерний аналіз в етичні стандарти та оцінку впливу технологій ШІ на реалізацію більш прозорого та ефективного публічного управління. Отже, гендерний аспект є важливим при розгляді стратегій використання ШІ у публічному управлінні. Ігнорування цього аспекту може

призвести до поглиблення існуючих нерівностей, тоді як правильний підхід допоможе створити більш інклюзивні політики та рішення.

Результати цього дослідження підкреслюють критичну важливість впровадження гендерно чутливого підходу до навчання державних службовців використанню штучного інтелекту. Оскільки Україна продовжує свій шлях цифрової трансформації, забезпечення інклюзивного, справедливого та ефективного розвитку компетенції ШІ є життєво важливим для державного сектора, щоб повною мірою використовувати потенціал інструментів ШІ. На основі даних, зібраних під час дослідження, виникло кілька важливих рекомендацій щодо прискорення ширшого впровадження та ефективного використання ШІ в державному управлінні.

Зокрема, це розробка інклюзивних навчальних програм зі штучного інтелекту. Створюючи інклюзивне навчальне середовище, такі навчальні програми можуть допомогти забезпечити справедливе впровадження ШІ в державному секторі.

Рівний доступ до навчання ШІ та забезпечення того, щоб усі державні службовці, незалежно від статі, мали рівний доступ до навчання, пов'язаного з ШІ, є вирішальним кроком. Програми навчання мають відповідати різноманітним навчальним потребам, пропонуючи такі гнучкі формати, як онлайн-курси, очні семінари та гібридні моделі. Ця гнучкість сприятиме більшій участі та враховуватиме різноманітні розклади та вподобання державних службовців, таким чином усуваючи гендерний розрив у освіті ШІ.

Створення мереж наставництва та підтримки, особливо для малопредставлених груп, може значно підвищити впевненість і сприяти кар'єрному зростанню на посадах, пов'язаних зі ШІ.

Збір даних, дезаггредованих за статтю, важливий для оцінки впливу інструментів штучного інтелекту на гендерну різноманітність у державному секторі. Постійний моніторинг та оцінка навчальних програм штучного інтелекту забезпечить їх актуальність, інклюзивність та відповідність потребам як чоловіків, так і жінок державних службовців.

Сприяння участі та лідерству жінок у ролях, пов'язаних зі штучним інтелектом, є важливою стратегією для збільшення гендерної різноманітності в державному секторі. Політики, які підтримують гендерне різноманіття при прийомі на роботу, просуванні по службі та можливостях лідерства, можуть допомогти усунути гендерний розрив у сферах ШІ. Демонстрація жіночих моделей для наслідування та історій успіху в ШІ надихне більше жінок продовжувати кар'єру в державній службі, сприяючи більш збалансованій та інклюзивній робочій силі.

Реалізація цих кроків значно пришвидшить цифрову трансформацію державного сектору України, забезпечивши його інклюзивність та справедливість. Інструменти штучного інтелекту, розроблені та впроваджені з урахуванням гендерної перспективи, краще задовольняють різноманітні потреби населення, створюючи більш ефективні, доступні та справедливі державні послуги. Це, своєю чергою, підвищить рівень ефективності управління і сприятиме успішній цифровій трансформації державного управління.

Також, важливою проблемою, з якою стикається Україна, є розрив й у інших цифрових навичок державних службовців, багатьом з яких бракує необхідних компетенцій для ефективного використання технологій штучного інтелекту у своїх щоденних завданнях, тому наступний підрозділ буде присвячено дослідженню рівня окремих цифрових компетентностей державних службовців під час виконання службових обов'язків, і, зокрема, навичок використання інструментів ШІ для підтвердження цієї тези та розробки більш ефективних інструментів підвищення кваліфікації.

3.2 Оцінка рівня цифрових компетентностей державних службовців: гендерний вимір

Роль розвинутих цифрових компетентностей у ефективності реалізації цифрової трансформації складно переоцінити, особливо коли йдеться про тих, хто є розробниками та надавачами цифрових послуг, а саме про державних

службовців. Тому дослідження їх цифрових компетентностей регулярно відбуваються, проте мало саме досліджень, які б дозволяли визначити гендерну складову процесу формування таких компетентностей, для того, щоб розробити рекомендації з їх удосконалення, враховуючи особливості потреб та можливостей жінок та чоловіків.

Оскільки далі ми вживатимемо такі поняття як «цифрові компетентності», так і «цифрові навички», то варто розмежувати ці поняття, та визначити у якому розумінні вони використані. Поняття цифрової компетентності буде використано нами у розуміння певної інтегральної характеристики, що динамічно поєднує знань, навички, уміння щодо використання цифрових технологій. Володіння цифровими компетентностями дозволяє виконувати в тому числі службові завдання в цифровому середовищі. Оскільки навичкою є дія доведена до досконалості внаслідок багаторазового використання, то ми використали поняття цифрової компетентності як більш комплексне, що охоплює не лише цифрові технічні навички, але й здатність критично, відповідально та ефективно використовувати цифрові технології в різних контекстах, в тому числі під час виконання службових обов'язків.

Аналіз даних дослідження «Дослідження цифрової грамотності в Україні» свідчить про зростання усвідомлення важливості цифрових навичок серед дорослого населення України в період з 2019 по 2023 рік. Якщо у 2019 році лише 47,4% респондентів вважали цифрові навички радше актуальними, то у 2023 році цей показник зріс до 58,3%. Це свідчить про значне підвищення попиту на цифрову грамотність (що поєднує в собі як цифрові компетентності, так і цифрові навички). Водночас частка тих, хто вважав цифрові навички радше неактуальними, поступово зменшувалася: з 46,4% у 2019 році до 33,8% у 2023 році. Такі зміни можуть бути обумовлені кількома факторами. По-перше, активна цифровізація державних послуг, зокрема впровадження "Дії", електронних документів та онлайн-сервісів для соціальних виплат, зробила цифрові навички необхідністю для повсякденного життя. По-друге, війна та пов'язані з нею виклики прискорили використання технологій у сферах

комунікації, безпеки, роботи та освіти. По-третє, пандемія COVID-19 сприяла переходу багатьох сфер діяльності в онлайн-формат, що збільшило запит на зростання цифрових компетентностей.

Заслуговує на увагу те, що частка респондентів, яким важко визначитися з відповіддю, залишається відносно стабільною – близько 7-8% протягом усього періоду. Це може свідчити про недостатню обізнаність певних груп населення щодо значущості цифрових навичок або про відсутність безпосередньої потреби в їхньому використанні. З огляду на поточні тенденції, можна очікувати, що попит на цифрову грамотність продовжить зростати. Частка тих, хто вважає її неактуальною, ймовірно, буде поступово скорочуватися, оскільки цифрові технології дедалі більше інтегруються у всі сфери життя. Для тих, хто ще не визначився з важливістю цифрових навичок, важливу роль відіграють освітні ініціативи, спрямовані на підвищення цифрової обізнаності. Таким чином, цифрова грамотність в Україні вже перестає бути факультативною навичкою й перетворюється на базову компетенцію, необхідну для соціальної та професійної інтеграції. Наведемо нижче інформацію, яка відображає цю тенденцію.

Таблиця 3.3 – Динаміка актуальності розвитку цифрових навичок серед дорослого населення

Рік	Радше актуально	Радше не актуально	Важко відповісти
2019	47,4	46,4	6,2
2021	44,4	47,8	7,8
2023	58,3	33,8	7,9

Примітка: за джерелом (*Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023*)

У Рамці цифрових компетентностей для державних службовців України наведено визначення цифрової компетентності як «інтегральної характеристики особистості, яка динамічно поєднує знання, уміння, навички та ставлення щодо використання цифрових технологій для спілкування,

роботи, участі в суспільному житті, навчання, власного розвитку, відповідно до сфери компетенцій, належним чином (безпечно, творчо, критично, відповідально, етично). Цифрова компетентність дозволяє виконувати комплексні завдання у цифровому середовищі, на відміну від цифрової навички, яка означає спроможність виконувати певну дію з використанням цифрових технологій впевнено з належною точністю і швидкістю, яка з часом стає автоматичною» (Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України, 2021, 62).

Цифрові компетентності державних службовців є одним із важливих чинників успішної цифрової трансформації держави. Вони мають визначати ефективність використання технологій у сфері державного управління, покращують якість послуг для громадян і сприяють підзвітності влади. У сучасному світі, де дедалі більше послуг переходить у цифровий формат, важливо, щоб державні службовці володіли навичками роботи з електронними системами, адже це значно спрощує адміністративні процеси, мінімізує бюрократію та підвищує рівень ефективності управління.

Окрім цього, цифрова грамотність допомагає боротися з корупцією, оскільки прозорі цифрові процеси унеможливають маніпуляції з документами та державними ресурсами. Відкритість державних даних, електронні реєстри та блокчейн-технології дозволяють забезпечити чесність і прозорість рішень та політик уряду, а також гарантують справедливий розподіл ресурсів, а освічені в питаннях цифрової безпеки держслужбовці краще захищають державні системи від кібератак і витоків конфіденційної інформації.

Також цифрова грамотність сприяє зменшенню розриву між громадянами та владою. Впровадження електронного урядування має сенс лише тоді, коли посадовці вміють ефективно взаємодіяти з громадянами через онлайн-платформи, швидко реагувати на звернення і використовувати сучасні інструменти для комунікації. Це особливо важливо в кризових ситуаціях, коли

потрібно оперативно організовувати роботу державних структур без фізичного контакту.

З урахуванням вищевизначеного, а також визначення процесу цифрової трансформації публічного управління, цифрові компетентності державних службовців доцільно визначати як сукупність знань і навичок, необхідних для ефективного, етично відповідального та інклюзивного використання цифрових технологій у професійній діяльності державного службовця. Таке визначення відображає оптимізацію управлінських процесів, а також враховує принципи гендерної рівності, доступності і різноманітності.

Отже, цифрова трансформація держави ускладнена без відповідного рівня цифрових компетентностей державних службовців. Інвестиції у навчання і підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрових технологій мають стати стратегічним пріоритетом, щоб державний апарат відповідав викликам сучасності.

Зауважимо, що в Україні вже пророблено частково інституційний механізм щодо нормативного забезпечення цифрових навичок як громадян України, так і державних службовців.

У 2021 році Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей державних службовців до 2025 року (Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації, 2021). Також у 2021 році була розроблена Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України (Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України, 2021). Зокрема, в останньому документі йдеться про те, що Рамка «призначена для всіх осіб, що працюють у державному управлінні, незалежно від категорії, освіти, віку, здібностей або набутих навичок. Рамка надає загальне уявлення щодо знань, навичок і компетентностей, пов'язаних із використанням цифрових технологій у процесі державного управління» (Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України, 2021, 5-6). Зазначимо, що ця Рамка (2021) не містить підсвічення гендерної складової, проте у описі

сфери компетентностей С3: Комунікація та взаємодія в цифровому суспільстві бачимо таке визначення: «взаємодіяти за допомогою широкого спектра цифрових технологій та розуміти, які засоби цифрового зв'язку доречні для зазначеного контексту (з точки зору культурних, соціальних, специфічних гендерних відмінностей тощо)» (Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України, 2021, с.37).

Отже, не дивлячись на підкреслення універсального характеру цифрових компетентностей, у науковій літературі ми зустрічаємо низку досліджень, які відображають певні особливості у набутті цифрових компетентностей, в тому числі таких, що пов'язані із гендерними характеристиками.

Європейські нормативні документи стали важливою основою для розробки національних стратегій цифрових компетентностей. Одним із важливих документів є The Digital Education Action Plan (2021-2027) – ініціатива ЄС, спрямована на створення інклюзивного та доступного цифрового освітнього середовища. Вона покликана сприяти адаптації освітніх систем країн-членів до викликів цифрової епохи (Digital Education Action Plan, 2021-2027, б. д.). Цей план, ухвалений 30 вересня 2020 року, став відповіддю на наслідки пандемії COVID-19, а також був розроблений для виявлення нових можливостей для академічної спільноти та політиків на національному, європейському та міжнародному рівнях. Це підсвічує необхідність додати до вітчизняних нормативних документів в сфері цифрової трансформації тему інклюзивності та врахування гендерних відмінностей.

Дослідження групи науковців, які провели систематичний огляд літератури з цифрової трансформації, виявило основні перспективні напрями досліджень у цій сфері. Зокрема, вони розглядали ідеї, що формують майбутні стратегії розвитку, а також наслідки для організаційних змін. Проте один із найбільш значущих висновків їхньої роботи стосувався лідерських навичок, необхідних для успішного управління цифровою трансформацією. Автори підкреслили, що традиційний поділ на «hard» та «soft skills» виявився недостатнім. Вони запропонували новий підхід, що включає три основні

компетенції: усвідомлення, прискорення та гармонізацію цифрової трансформації (Hanelt et al., 2020). Навички усвідомлення передбачають розуміння динаміки змін, здатність швидко адаптуватися до нових технологій, аналізувати ринок, поведінку споживачів і загальний контекст. Вони базуються на активному використанні аналітики даних і вмінні прогнозування тенденцій.

Навички прискорення пов'язані із впровадженням цифрових рішень у стислі терміни. Вони передбачають ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, швидке тестування інновацій та готовність до експериментів, що стає важливішим, ніж традиційне довгострокове планування.

Навички гармонізації дозволяють інтегрувати цифрові зміни у вже існуючі бізнес-процеси, забезпечуючи баланс між традиційними та цифровими підходами. Це включає подолання культурних бар'єрів у компанії та вирішення конфліктів між окремими підрозділами.

Автори наголошують, що організації, які сприятимуть розвитку цих навичок у своїх лідерів, матимуть значну конкурентну перевагу в епоху цифрової трансформації (Hanelt et al., 2020).

Окрему увагу у дослідженнях цифрових компетентностей приділяють питанням використання ШІ у сфері державного управління. Так, Г. Трайковскі аналізував рівень готовності державних службовців до роботи з інструментами штучного інтелекту. Він підкреслює, що існує помітний розрив у цифрових навичках між адміністраторами різних поколінь. Молодші фахівці, зазвичай, демонструють більшу відкритість до нових технологій та швидше опановують цифрові інструменти. Водночас вони мають обмежений досвід використання ШІ у державному секторі та не завжди володіють достатніми знаннями про інституційні процеси. Натомість старші службовці мають значну експертизу та розуміння політичних і адміністративних механізмів, але нерідко виявляють консерватизм щодо цифрових інновацій (Trajkovski, 2024).

На думку Trajkovski (2024), ефективне подолання цього розриву можливе через перехресне навчання і менторські програми, що сприятимуть

обміну знаннями між поколіннями. Це дозволить сформувати всебічну цифрову компетентність, яка включатиме як технічні навички, так і управлінське розуміння політичних і стратегічних аспектів використання ІІІ у державному секторі (Trajkovski, 2024). Ці висновки варто враховувати під час розробки програм підвищення кваліфікацій державних службовців, особливо тих, хто залучений до процесу цифрової трансформації.

Зупинимось більш детально на результатах соціологічного опитування, проведеного серед державних службовців України, в рамках дисертаційного дослідження. Оскільки державна служба охоплює широкий спектр повноважень, що відрізняються залежно від органу влади, в якому працюють посадовці, а централізовані дослідження, які б комплексно висвітлювали питання використання інструментів штучного інтелекту у цій сфері, наразі відсутні, використання даних власного соціологічного дослідження є виправданим. Доцільним вбачається проведення подібних опитувань на регулярній основі, що може сприяти отриманню показників у динаміці, та допомагатиме застосувати більш актуальні інструменти щодо покращення цифрових компетентностей.

Отримані результати надають змогу оцінити самооцінку цифрових компетентностей та рівень використання технологій штучного інтелекту серед державних службовців. У дослідженні взяли участь 33 761 респондент, опитування проводилося за допомогою сервісу Google Forms. Вибірка формувалася випадковим чином, посилання на анкету надсилалося респондентам електронною поштою, а участь була добровільною.

Зібрані дані проаналізовано в узагальненому вигляді, з дотриманням принципу конфіденційності. Детальний опис методології дослідження наведено у відповідному методологічному розділі дисертаційної роботи.

Таблиця.3.4 – Категорія державних службовців, що взяли участь у дослідженні

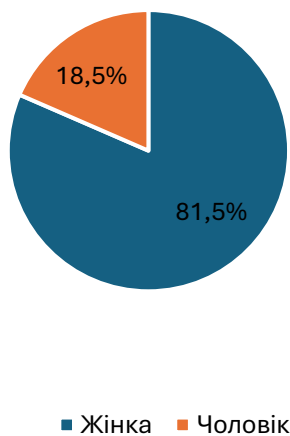
Категорія державних службовців, які взяли участь у дослідженні	% до відповідей
Категорія А	0,3 %
Категорія Б	25,9 %
Категорія В	73,8 %

Респонденти працюють:



Рисунок 3.1. Посади респондентів

Стать респондентів:



Вік опитаних респондентів:

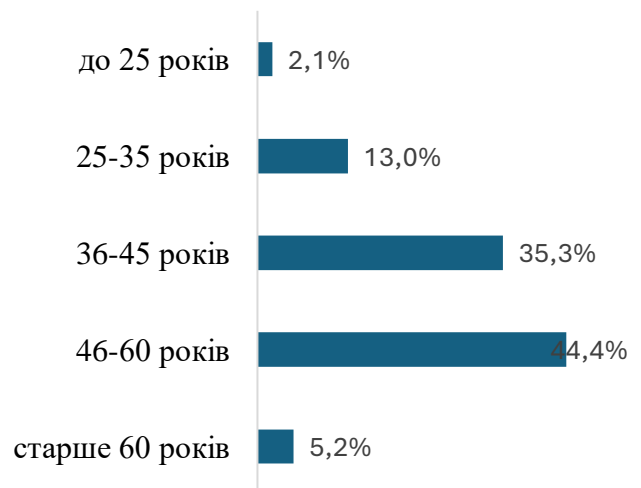


Рисунок 3.2 – Соціально-демографічні показники респондентів:

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Отже, аналіз соціально-демографічних показників опитаних державних службовців (рис. 3.1-3.2, табл. 3.4) дозволив визначити, що їх

структура в цілому відповідає розподілу даних ознак у генеральній сукупності за окремими виключеннями

Для порівняння відобразимо спершу всі цифрові навички на одній діаграмі для загального порівняння рівнів опанування цифровими навичками, що використовуються державними службовцями під час виконання службових обов'язків (рис. 3.4).

Оцініть, будь ласка, рівень своїх цифрових навичок, які Ви використовуєте під час виконання службових обов'язків?

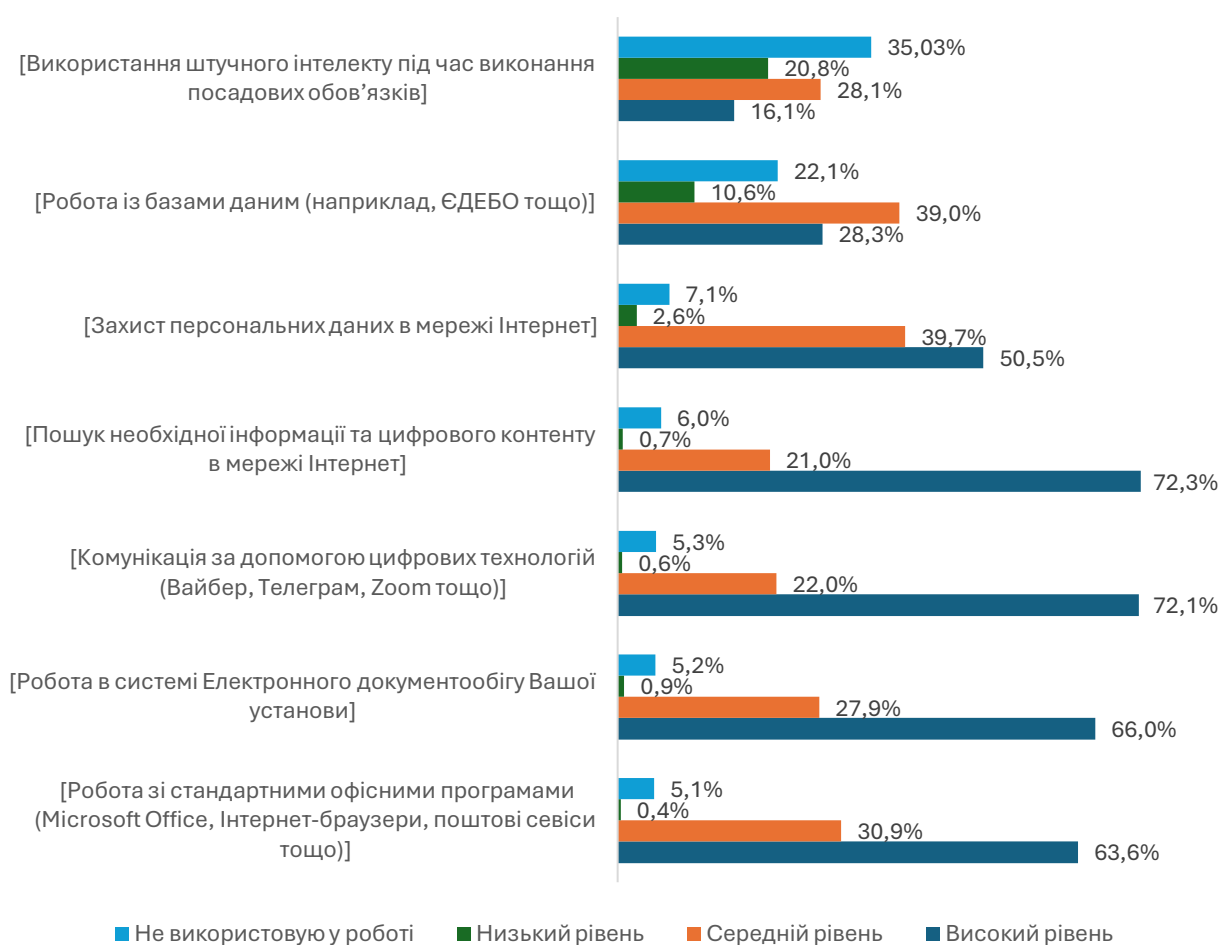


Рисунок 3.3 – Оцінка рівня цифрових навичок державними службовцями, що взяли участь в опитуванні (% до відповідей)

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Опис загальних результатів, отриманих під час опитування державних службовців надає змогу прийти до висновку, що рейтинг цифрових навичок за високим рівнем їх опанування такий: пошук інформації в Інтернеті: 72,3 % респондентів мають високий рівень, комунікація через цифрові технології: 72,1 %, робота з системою електронного документообігу – 66,0 %, робота зі стандартними офісними програмами: 63,6 % серед опитаних респондентів зазначили високий рівень опанування.

Найменше використовуються або оцінюються як низькі навички в роботі зі штучним інтелектом: 35,03 % не використовують і 20,8 % мають низький рівень. Також низькі рівні спостерігаються у захисті персональних даних: 7,1 % опитаних респондентів відзначили це. Оскільки Інтернет і цифрові комунікаційні інструменти стали повсякденними засобами в роботі публічних службовців, значний відсоток високих оцінок у цих категоріях є очікуваним.

Навички роботи зі штучним інтелектом мають менше значення у щоденній роботі більшості службовців, тому вони або не використовують такі технології, або мають низький рівень володіння ними. Проте, передбачається, що з часом ця навичка буде все більш запотребована, у тому числі під час виконання службових обов'язків державними службовцями. Результатом опитування, який має практичне значення є те, що захист персональних даних є важливим для безпеки, проте багато респондентів оцінили свої навички як середні або низькі, що може бути наслідком недостатньої підготовки або відсутності відповідного навчання. У цьому сенсі організація тренінгів з кібербезпеки допоможе підвищити знання у захисті даних, що є важливим для захисту конфіденційної інформації. А створення програм підвищення кваліфікації, які знайомлять службовців з базовими інструментами штучного інтелекту, сприятиме їхній кращій адаптації до використання сучасних технологій.

Враховуючи важливість управління даними, пропонується розширити навчальні програми для вдосконалення навичок роботи з базами даних. Загалом, опитані публічні службовці мають достатній рівень цифрових

навичок у сферах, пов'язаних із пошуком інформації та комунікацією, що позитивно впливає на ефективність їхньої діяльності. Водночас, спостерігаються прогалини у сферах захисту даних і використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект. Покращення цих прогалин може підвищити якість обслуговування громадян, зменшити ризики пов'язані з кібербезпекою та зробити діяльність публічної служби більш ефективною. Проте, важливим фокусом дослідження є визначення гендерних відмінностей і в цьому сенсі важливим було визначити різницю в самооцінці основних цифрових навичок жінками та чоловіками.

Разом із тим, дослідження показало, що суттєвих відмінностей не спостерігається у таких сферах як використання штучного інтелекту під час виконання посадових обов'язків, робота зі стандартними офісними програмами (Microsoft Office, Інтернет-браузери, поштові сервіси тощо), комунікація за допомогою цифрових технологій (Вайбер, Телеграм, Zoom тощо), пошук необхідної інформації та цифрового контенту в мережі Інтернет.

Таблиця 3.5 – Оцінка навички з роботи з системі електронного документообігу серед жінок та чоловіків

Оцініть, будь ласка, рівень своїх цифрових навичок, які Ви використовуєте під час виконання службових обов'язків? [Робота в системі електронного документообігу Вашої установи]		
	Ж	Ч
Високий рівень	67,5 %	59,2 %
Середній рівень	26,8 %	32,4 %
Низький рівень	0,7 %	1,6 %
Не використовую у роботі	4,8 %	6,8 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Аналіз результатів опитування показав, що жінки частіше володіють навичками роботи в системі електронного документообігу, ніж чоловіки. Зокрема, 67,5 % жінок оцінили свій рівень володіння цією навичкою як високий, у той час як серед чоловіків цей показник становив 59,2 %.

Одним із можливих пояснень цього розриву є розподіл функціональних обов'язків у державних установах. Традиційно жінки частіше виконують адміністративну роботу, що передбачає обробку документів та управління електронним документообігом. Чоловіки ж, зазвичай, більше залучені до аналітичних, стратегічних або управлінських процесів, що може зумовлювати меншу частку їхньої роботи, пов'язаної з електронною документацією.

Ці результати можуть також бути наслідком гендерних стереотипів щодо поділу професійних ролей у державному управлінні. Такі стереотипи можуть впливати як на кар'єрний розвиток, так і на рівень залученості до різних типів завдань, що може формувати певну нерівномірність у володінні цифровими навичками.

Таблиця 3.6 – Розподіл оцінок володіння цифрової навички «Робота з електронними базами даних (наприклад, ЄДЕБО та ін.)» залежно від віку респондентів (% до відповідей)

Рівень	до 25 років	25-35 років	36-45 років	46-60 років	старше 60 років
Високий рівень	35,1 %	32,3 %	29,7 %	26,4 %	22,4 %
Середній	33,0 %	31,8 %	36,8 %	42,2 %	46,1 %
Низький рівень	7,6 %	9,1 %	10,2 %	11,3 %	13,0 %
На роботі не використовую	24,4 %	26,9 %	23,3 %	20,1 %	18,5 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Лідирують молодші респонденти віком до 25 років: 35,1 % повідомили про високий рівень використання бази даних, але цей відсоток поступово зменшується з віком. Лише 22,4 % державних службовців старше 60 років повідомляють про високе використання, що вказує на значне зниження рівня знайомства з базами даних або потреби в роботі з базами даних серед літніх працівників.

Таблиця 3.7 – Розподіл оцінок володіння цифрової навички «Захист персональних даних в Інтернеті» залежно від віку респондентів (% до відповідей)

	до 25 років	25-35 років	36-45 років	46-60 років	старше 60 років
Високий рівень	61,7 %	60,0 %	53,5 %	46 %	40,8 %
Середній	26,5 %	28,8 %	37,2 %	44,5 %	47,6 %
Низький рівень	1,4 %	1,6 %	2,1 %	3,2 %	4,1 %
На роботі не використовую	10,4 %	9,5 %	7,0 %	6,3 %	7,5 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Лідирують молодші респонденти, особливо віком до 25 років: 61,7 % повідомили про високий рівень знань щодо захисту персональних даних, який поступово знижується з віком. Найнижчий відсоток у респондентів старше 60 років – 40,8 %.

Така тенденція вказує на наявність виразного поколіннєвого розриву в цифрових компетенціях, що може мати суттєвий вплив на ефективність реалізації політик цифрової трансформації, особливо в контексті роботи державних установ.

Це підкреслює важливість розробки спеціалізованих, цільових програм підвищення цифрової грамотності, адаптованих до потреб старших вікових груп. Такі програми мають враховувати особливості сприйняття інформації цією аудиторією, а також потенційні бар'єри, зокрема психологічні (страх нових технологій), когнітивні (повільніше засвоєння інформації) та технічні (відсутність постійного доступу до цифрових пристроїв або низький рівень попередньої підготовки).

Інвестування в навчання та менторську підтримку для державних службовців старшого віку дозволить не лише покращити загальний рівень

захисту персональних даних, а й сприятиме більшій інклюзивності цифрових реформ, що охоплюють усі покоління працівників у державному секторі.

**Оцініть, будь ласка, рівень своїх цифрових навичок,
які Ви використовуєте під час виконання службових
обов'язків?**

Використання інструментів штучного інтелекту

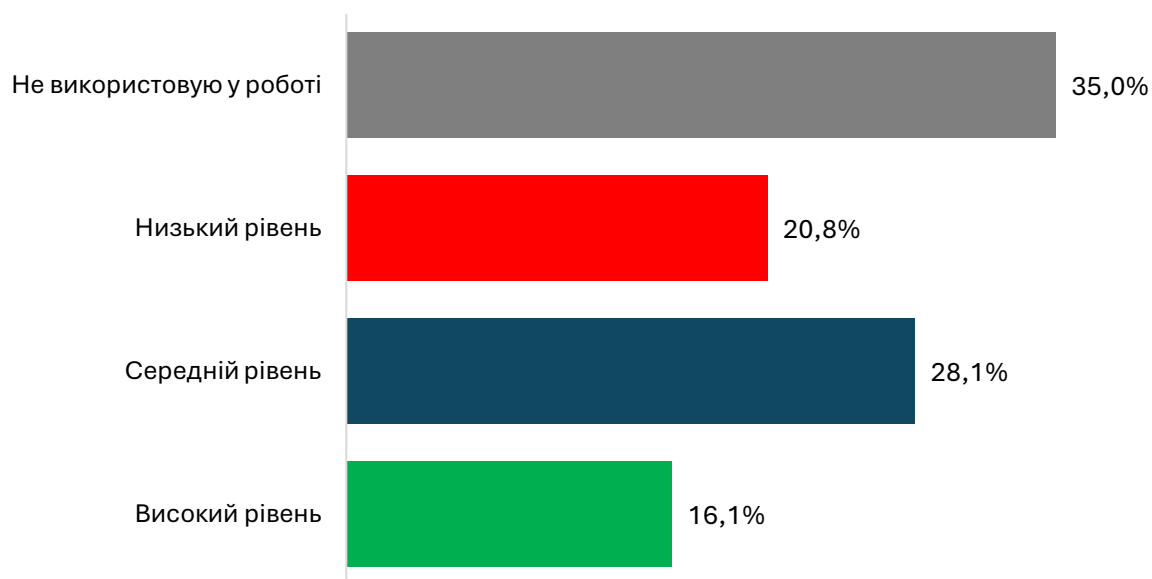


Рисунок 3.4 – Розподіл відповідей державних службовців на запитання: «Оцініть, будь ласка, рівень своїх цифрових навичок, які Ви використовуєте під час виконання службових обов'язків: інструменти штучного інтелекту?»
(% до відповідей)

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Отже, на діаграмі зображено результати опитування, яке оцінює рівень цифрових навичок, якими користуються державні службовці під час виконання службових обов'язків, а саме щодо використання інструментів штучного інтелекту (ШІ). Таким чином, 35 % державних службовців зазначили, що вони не використовують інструменти ШІ на роботі. 20,8 % респондентів оцінили свої цифрові навички, пов'язані з використанням штучного інтелекту, на

низькому рівні. 28,1 % назвали свої навички середніми. 16,1 % повідомили про високий рівень використання інструментів ШІ.

Ці результати свідчать про те, що значна частина державних службовців або не використовує штучний інтелект на роботі, або має низькі або середні цифрові навички, пов'язані з використанням штучного інтелекту, і лише меншість повідомила про високий рівень кваліфікації. Це вказує на потенційну потребу в подальшому навчанні та розвитку цифрових компетентностей, пов'язаних зі ШІ, у державному секторі. Зауважимо також, що дане дослідження (польовий етап) було проведено у листопаді 2023 року, що може вплинути на актуальність отриманих даних на момент їхнього аналізу. Проте, щодо цілей даного дисертаційного дослідження, а саме, визначення гендерних та інших аспектів щодо застосування цих інструментів, то варто провести більш глибокий двовимірний аналіз, спробувавши визначити особливостей розподілу цієї ознаки щодо інших соціально-демографічних характеристик.

Таблиця 3.8 – Розподіл оцінок володіння цифрової навички «Використання штучного інтелекту під час виконання службових обов'язків» залежно від віку респондентів (% до відповідей)

	Молодше 25 років	25-35 років	36-45 років	46-60 років	Старше 60 років
Високий рівень	22,7 %	19,0 %	16,7 %	14,7 %	13,6 %
Середній	22,6 %	24,1 %	26,8 %	30,1 %	31,5 %
Низький рівень	12,1 %	16,9 %	19,4 %	22,9 %	25,9 %
Не використовую у роботі	42,6 %	40,1 %	37,1 %	32,3 %	29,0 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Зауважимо, що коефіцієнт Хі-квадрат значущий на рівні 1 %, що означає, що між віком респондентів і рівнем цифрових навичок – використанням ШІ

під час виконання службових обов'язків є статистично значуща залежність. Це дозволяє проінтерпретувати отримані дані, визначивши те, у чому полягає така залежність. Найбільше високий рівень володіння інструментами ШІ спостерігається серед молодих працівників: 22,7% респондентів у групі молодше 25 років і 19,0% у віковій групі 25–35 років – кількість тих, хто вказує на високий рівень використання ШІ. Чим старші співробітники, тим нижчий відсоток користувачів ШІ високого рівня: лише 13,6% опитаних визначили свій рівень як високий у групі респондентів старше 60 років.

Таблиця 3.9 – Використання штучного інтелекту під час виконання службових обов'язків залежно від статі респондентів.

	Жінки	Чоловіки
Високий рівень	16,0 %	16,4 %
Середній	28,4 %	26,6 %
Низький рівень	20,5 %	22,2 %
На роботі не використовую	35,1 %	34,8 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Результати показують майже однаковий відсоток високого рівня використання штучного інтелекту жінками (16 %) і чоловіками (16,4 %). Це свідчить про те, що обидві статі однаково взаємодіють зі ШІ на найвищому рівні кваліфікації, але також значним відмінностей не знайдемо і на інших рівнях володіння даною навичкою. Зважаючи на проаналізовану у попередньому розділі інформацію, рекомендовано продовжувати вивчення використання інструментів ШІ, проте зосередитись на тому, як саме використовувати їх під час виконання службових обов'язків більш інклюзивно та відповідально.

Таблиця 3.10 – Використання штучного інтелекту під час виконання службових обов’язків залежно від категорії державних службовців, які брали участь у опитуванні (% до відповідей)

	Категорія А	Категорія В	Категорія С
Високий рівень	23,2 %	15,5 %	16,3 %
Середній	20,0 %	26,4 %	28,8 %
Низький рівень	22,1 %	21,9 %	20,5 %
На роботі не використовую	34,7 %	36,2 %	34,4 %

Примітка: із результатів соціологічного опитування, проведеного авторкою.

Державні службовці категорії А демонструють найвищий відсоток користувачів ШІ високого рівня (23,2 %), тоді як категорія В має найменший відсоток (15,5 %). Це свідчить про те, що працівники категорії А можуть мати більш просунуті вимоги до необхідності використання інструментів штучного інтелекту або щодо наявності відповідного навчання для виконання своїх ролей.

Таким чином, ми оцінили рівень сформованості цифрових компетенцій державних службовців, і на основі отриманої інформації стосовно оцінки окремих навичок, а також на основі інших даних, що були отримані під час опитування (зокрема, стосовно пріоритетності цифрової інклюзії) вважаємо актуальною розробку загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців, сформованої так, щоб у її змісті були відображені, принаймні такі теми як:

- інклюзивне е-урядування;
- цифрова безпека та гендерні виклики у кіберпросторі;
- використання штучного інтелекту для забезпечення рівності та інклюзії у державному управлінні;
- лідерство жінок у цифровій трансформації державної служби;
- цифровізація та розширення прав і можливостей соціально вразливих груп;
- інклюзивний дизайн державних цифрових послуг.

Саме ці та інші теми відображені у викладеній у Додатку Б Програмі загального короткострокового підвищення кваліфікації для державних службовців, а у наступному підрозділі будуть викладені більш широкі рамки інтегрування гендерного підходу в процесі цифрової трансформації публічного управління.

3.3 Інтеграція комплексного гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління

Інтегрування гендерних підходів у цифрову трансформацію держави потребує значних зусиль у частині залучення як людських, фінансових, так і часових ресурсів, адже не всі заходи, які можуть бути використані, мають швидкий ефект та їхні результати можуть бути оцінені тільки через деякий час. Проведене дослідження дозволяє прийти до висновку, що цей процес передбачає усунення цифрового гендерного розриву та забезпечення справедливого доступу та участі жінок у цифровому середовищі, але це тільки перші необхідні кроки, реалізація яких потребує й інших зусиль від держави. Має бути розроблений комплексний підхід, що включатиме низку різнонаправлених заходів.

Ефективна політика має вирішальне значення для стимулювання впровадження цифрових технологій серед жінок. Це включає створення значущих показників для оцінювання глобального гендерного розриву та впровадження політики, яка сприятиме переходу жінок на цифрові технології через зусилля уряду, приватного сектору та громадянського суспільства (Mariscal et al., 2019).

Загалом, значення ефективності державного управління щодо боротьби із цифровою гендерною нерівністю важко переоцінити. Регуляторні дії та ініціативи, такі як стратегічні плани щодо гендерної рівності, є важливими для зменшення цифрових гендерних розривів і сприяння рівним можливостям у

цифровому середовищі (Ayuso, 2023). Таке бачення дозволяє припускати, що комплексний підхід сприятиме інтеграції гендерного підходу у цифрову трансформацію держави.

Цифрова трансформація може розширити можливості жінок шляхом подолання цифрового розриву та сприяння громадянській активності. Однак такі проблеми, як брак навичок, прогалини в грамотності та соціально-культурні норми, необхідно вирішити, щоб забезпечити значущу участь (Hendricks & Olawale, 2022). Розвиток цифрової компетентності серед жінок має вирішальне значення для їхнього професійного розвитку та участі в цифровій економіці. Доволі відомим інструментом є DigComp - європейська система цифрової компетентності громадян, що допомагає підвищувати рівень компетентностей у галузі цифрових технологій. У тому числі деякі дослідники пропонують використовувати її для оцінки та вдосконалення цифрових навичок (Sánchez-Canut et al., 2023), а, отже, для подолання цифрового розриву серед жінок.

Організації також повинні брати на себе відповідальність за вирішення гендерних упереджень у цифрових технологіях, у тому числі створюючи структури контролю для запобігання нерівності. Цифровізація може як посилити, так і зменшити гендерну нерівність, залежно від того, як нею керують в організаціях (Baumgart et al., 2023).

Систематизуємо рекомендації стосовно заходів, які потрібні для впровадження гендерного підходу в цифрову трансформацію з огляду на різні цільові аудиторії та етапи.

Так, на нашу думку, етапами реалізації заходів стосовно впровадження гендерного підходу в процес цифрової трансформації можуть стати:

- аналіз та оцінка потреб;
- розробка гендерно чутливих цифрових послуг;
- освіта та підготовка державних службовців;
- посилення законодавчої та нормативної бази;
- підвищення цифрової грамотності серед населення;

- розширення інфраструктури та доступу до цифрових послуг;
- моніторинг та оцінка ефективності заходів;
- взаємодія з громадянським суспільством і бізнесом.

Розглянемо більш детально те, хто є бенефіціарами та стейкхолдерами для кожного з етапів, а також які заходи вбачаються як доцільні для реалізації кожного з етапів.

Бенефіціарами етапу аналізу та оцінки потреб є жінки, малозабезпечені групи населення, люди з обмеженими можливостями та інші вразливі категорії населення; комерційний сектор, що використовує цифрові послуги, державні службовці, відповідальні за розробку та впровадження цифрових послуг. Стейкхолдерами є: державні службовці; органи державної влади та місцевого самоврядування; громадські організації, які займаються питаннями гендерної рівності та цифрової інклюзії; приватний сектор, включаючи ІТ-компанії та провайдерів цифрових рішень; освітні установи та дослідницькі центри, що проводять аналіз цифрової трансформації. Виконання етапу аналізу та оцінки потреб передбачає виконання, принаймні, таких заходів як: проведення гендерного аналізу існуючих цифрових послуг для виявлення бар'єрів у доступі та користуванні; збір статистичних даних з урахуванням гендерного аспекту для виявлення прогалин у доступі до цифрових послуг; опитування різних соціальних груп для визначення їхніх потреб у цифрових послугах.

Наступний етап – розробка гендерно чутливих цифрових послуг передбачає виконання таких заходів як: включення принципів інклюзивного дизайну в розробку цифрових сервісів, адаптація інтерфейсів до різних потреб користувачів (шрифти, кольори, озвучування, доступність для людей з обмеженими можливостями), використання гендерно нейтральної мови в цифрових сервісах. Бенефіціарами даного етапу є: жінки; малозабезпечені верстви населення; люди з обмеженими можливостями; комерційний сектор; що використовує цифрові послуги; державні установи, що забезпечують цифрові послуги. Стейкхолдерами є: органи державної влади та місцевого самоврядування; приватні компанії, що розробляють цифрові рішення;

громадські організації, що займаються питаннями цифрової інклюзії; академічні установи та дослідницькі центри.

Освіта та підготовка державних службовців може включати у себе: організацію тренінгів для державних службовців з питань гендерної рівності та інклюзивного дизайну цифрових послуг; включення курсів про гендерно чутливий підхід у програми підготовки службовців; розробку інструкцій для службовців щодо врахування гендерних аспектів у наданні цифрових послуг. Бенефіціарами даного етапу є державні службовці, що працюють у сфері цифрових послуг, користувачі державних цифрових сервісів, громадські організації, що займаються моніторингом гендерної рівності. Стейкхолдерами є: навчальні заклади та тренінгові центри; органи державної влади та місцевого самоврядування; громадські організації; незалежні експерти.

Важливим етапом є посилення законодавчої та нормативної бази. Під час реалізації даного етапу доцільним вбачається: інтеграція принципів гендерної рівності в законодавство щодо цифрових послуг; розробка політик, що забезпечують рівний доступ до цифрових технологій для всіх категорій населення; введення механізмів моніторингу гендерної чутливості державних цифрових послуг. Бенефіціарами етапу є усі громадяни, які користуються цифровими послугами, державні органи, що надають цифрові послуги, бізнес та громадські організації, що залучені до цифрової трансформації. Стейкхолдерами є: законодавчі органи; державні регуляторні установи; громадянське суспільство; правозахисні організації.

На етапі підвищення цифрової грамотності серед населення потрібними заходами стануть: організація програм з цифрової грамотності для жінок та вразливих груп населення, запуск онлайн-курсів та інформаційних кампаній щодо безпечного користування цифровими послугами, підтримка ініціатив, спрямованих на розвиток цифрових навичок серед населення. Бенефіціарами даного етапу є малозабезпечені верстви населення, особи похилого віку, молодь, яка отримує освіту. Стейкхолдерами є представники

освітніх закладів, державні інституції, громадські організації та міжнародні партнери.

Важливим етапом є розширення інфраструктури та доступу до цифрових послуг. Саме цей крок потребує забезпечення рівного доступу до інтернету в сільській місцевості, надання субсидій або пільгових умов для придбання цифрових пристроїв малозабезпеченим групам, а також встановлення точок доступу до цифрових послуг у громадських місцях. Бенефіціарами етапу є населення сільської місцевості, у тому числі жінки, які потерпають від множинної дискримінації та подвійного навантаження, малозабезпечені та соціально вразливі групи населення, бізнес і підприємці. Стейкхолдерами є: державні органи влади, приватні інтернет-провайдери, інвестори та міжнародні донори.

Будь-який процес впровадження потребує моніторингу та оцінки ефективності заходів, бенефіціарами цього процесу є урядові та місцеві органи влади, громадські організації, що здійснюють контроль за цифровими послугами, користувачі цифрових послуг. Стейкхолдерами є аналітичні центри та дослідницькі інституції, органи державного управління, міжнародні партнери та донорські організації. Заходами впровадження вбачаються регулярний аналіз даних щодо доступності та використання цифрових послуг з гендерної перспективи, введення механізмів зворотного зв'язку від користувачів для покращення якості послуг, а також публічне звітування про досягнуті результати та подальші кроки.

Важливим також є налагодження взаємодії з громадянським суспільством і бізнесом. Переваги від цього відчують громадяни, які користуються державними цифровими послугами, бізнес-середовище, що працює в IT-секторі, громадські активісти та правозахисні організації. Стейкхолдерами процесу є приватні IT-компанії, державні органи та регулятори, міжнародні організації та фонди. Заходами для такого налагоджування співпраці є співпраця з НУО та активістами для оцінки потреб населення, взаємодія з приватним сектором у сфері розробки технологічних

рішень для інклюзивності, залучення міжнародного досвіду та кращих практик у цій сфері.

Визначення етапів інтеграції гендерного підходу у цифрову трансформацію держави можна сформулювати уявлення щодо того, якою може бути гендерно чутлива цифрова трансформація державної служби як процес впровадження цифрових технологій, який враховує гендерні аспекти, забезпечує рівний доступ до цифрових ресурсів і можливостей, а також сприяє подоланню гендерної нерівності у сфері державного управління.

Щодо останньої складової, то за результатами проведення глибинних інтерв'ю було визначено, що важливим бар'єром на шляху до ефективної цифровізації є організаційна культура державних установ. Часто державні службовці схильні до буквального сприйняття регуляцій, що ускладнює імплементацію комплексних реформ. *«Якщо державні службовці дійсно мають тенденцію сприймати речі буквально, то вони не будуть бачити зв'язку між гендерною впливовістю організаційної культури та виконанням функцій, пов'язаних із просуванням гендерної рівності».* (Експерт зі стратегічного управління та гендерних питань). Тому реформування державного управління має включати не лише технічні зміни, а й розвиток культури інклюзивності та адаптивності.

Загалом, ефективна гендерно чутлива цифрова трансформація потребує системного підходу, що охоплює усунення цифрових бар'єрів, навчання персоналу, врахування гендерного підходу на всіх етапах реформ і зміну організаційної культури. Інноваційні інструменти можуть не лише адаптувати цифрові послуги до потреб різних груп населення, а й сприяти ширшим соціальним змінам.

Таким чином, модель інтеграції гендерних підходів у процес цифрової трансформації публічного управління пропонує комплексний підхід до врахування гендерних міркувань на різних етапах цифрового переходу. Викладена у моделі інтеграція не тільки відповідає мандату гендерної рівності,

але й сприяє більш ефективній та чутливій структурі управління, яка відповідає потребам усіх громадян.



Рисунок 3.5 – Модель інтеграції гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління

Примітка: складено авторкою

Отже, на основі проведеного дослідження запропоновано модель інтеграції гендерного підходу в цифрову трансформацію публічного управління базується на впровадженні взаємопов'язаних механізмів і подоланні бар'єрів, які перешкоджають рівному доступу до цифрових можливостей, а також сприяють закріпленню гендерних стереотипів та

упереджень у державній службі, які можуть впливати та впровадження і реалізацію політик у цифровій сфері. Вона охоплює такі основні компоненти, як гендерно чутливий підхід у державному управлінні, що включає збір та аналіз даних із врахуванням гендерної складової, оцінку впливу цифрових змін на жінок і чоловіків, забезпечення гендерного паритету в доступі до ресурсів і можливостей, розвиток гендерної освіти, впровадження гендерно чутливого бюджетування і комунікацій.

Для ефективної інтеграції зазначеного використовуються різні механізми, які системно враховують гендерну складову на всіх рівнях цифрової трансформації та формувати сприятливі умови для інклюзивного управління.

Процес цифрової трансформації публічного управління супроводжується подоланням низки бар'єрів, зокрема, військових та безпекових, що є особливо актуальними для України та можуть впливати на стабільність цифрового розвитку.

Результатом впровадження цієї моделі є розвиток доступності та інклюзивності державних послуг і посилення прозорості процесів управління. Також вона сприяє покращенню рівня безпеки, розширенню участі жінок у прийнятті рішень і створенню рівних можливостей для економічної активності та працевлаштування. Інтеграція гендерного підходу в цифрову трансформацію публічного управління є важливим інструментом забезпечення стійкого, ефективного та справедливого розвитку державних інституцій. Модель інтеграції гендерного підходу в цифрову трансформацію публічного управління доповнена авторським баченням проєкту Стратегії сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління (далі – Стратегії) (викладено у Додатку Г), оскільки остання виконує критично важливу функцію деталізації процесу реалізації впровадження гендерного підходу в цифрову трансформацію публічного управління.

Важливою перевагою Стратегії є розкриття у ній поняття сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління як

стратегічного підходу до реалізації системного процесу впровадження цифровізації діяльності та послуг органів державної влади та місцевого самоврядування, що передбачає глибокі організаційні, інституційні та культурні зміни з метою покращення ефективності, прозорості, доступності та якості державних послуг і управлінських рішень, та базується на принципах сталого розвитку, гендерної рівності, інклюзивності та справедливості. Окреслені принципи, зокрема, передбачають, що стала гендерно чутлива цифрова трансформація відповідати, принаймні, таким вимогам та принципам:

- відповідність принципам сталого розвитку, в тому числі довгострокова сталість змін;
- врахування потреб різних соціальних та гендерних груп;
- мінімізація цифрових бар'єрів;
- залучення всіх зацікавлених сторін до процесу цифрової трансформації, в тому числі жінок до розробки цифрових послуг та управління цифровими ініціативами;
- прозорість алгоритмів, даних і рішень, що приймаються внаслідок цифровізації, наприклад, недопущення упереджень;
- безперервності, адаптивності, гнучкості;
- центрування цифрових послуг навколо потреб людини;
- захист приватності, персональних даних та інформаційної безпеки.

Новизна запропонованого розуміння, а також включення гендерної компоненти, принципів інклюзивності та сталого розвитку до концепту цифрової трансформації публічного управління зумовлені сучасними соціальними та демографічними викликами. В Україні різко зросла потреба в інклюзивності внаслідок війни, внутрішнього переміщення населення, зростання навантаження на жінок як основних надавачів доглядових та соціальних функцій, а також у зв'язку з трансформаціями на ринку праці. Зокрема, відбувається перерозподіл традиційних гендерних ролей: через скорочення кількості чоловіків зростає частка жінок у різних секторах, включаючи сферу публічного управління та цифрових сервісів. Водночас

цифрові рішення здебільшого продовжують орієнтуватися на середньостатистичного користувача, що може поглиблювати структурну нерівність.

Таким чином, запропонований підхід є не лише актуальним, а й виправданим з точки зору потреб суспільства. Окрім згаданих чинників, необхідність сталої гендерно чутливої цифрової трансформації обумовлюється також:

- необхідністю уникнення цифрової маргіналізації соціально вразливих груп;
- швидким розвитком цифрових технологій (зокрема штучного інтелекту), що потребує вбудованого контролю за етичністю та недискримінаційністю їх застосування;
- міжнародними зобов'язаннями України щодо забезпечення гендерної рівності та сталого розвитку.

Однією з важливих переваг Стратегії є те, що вона визначає часові горизонти впровадження ініціатив, що сприяє поетапному та системному виконанню завдань. Це запобігатиме хаотичності в реалізації реформ, забезпечити їхню послідовність і ефективність на кожному етапі.

Крім того, Стратегія містить нормативно-правову базу, яка визначає основні міжнародні та національні регуляторні документи, що регламентують цифрову трансформацію та гендерну рівність. Це забезпечує правове підґрунтя для реалізації ініціатив і інтегрує модель у вже існуючу законодавчу базу, а також адаптувати її відповідно до міжнародних стандартів.

Окремо варто відзначити систему моніторингу та оцінки, яка закладена в Стратегії. Вона забезпечує відстеження ефективності реалізації заходів, контроль за досягненням проміжних і кінцевих цілей, а також коригування плану дій у разі необхідності. Інструменти моніторингу дозволяють аналізувати цифровий розрив, рівень доступу до цифрових сервісів, динаміку підвищення цифрової грамотності серед різних соціальних груп та ефективність функціонування запроваджених механізмів.

Таким чином, Стратегія перетворює модель на реальний механізм змін, що базується на чітких правових, фінансових, організаційних і технологічних засадах. Вона робить цифрову трансформацію не лише можливою, а й ефективною, керованою та орієнтованою на сталий розвиток, забезпечуючи рівний доступ до цифрових можливостей як для чоловіків і жінок. Така структура Стратегії дозволяє структурувати потрібні заходи, а також визначити відповідальні за реалізацію Стратегії сторони.

Оскільки основним завданням даної частини дослідження є визначення основних рекомендацій стосовно інтеграції гендерних підходів у цифрову трансформацію, то важливо визначити, які загалом гендерні підходи застосовуються для оцінки політик, стратегій, дій, нормативних актів тощо. Широко розповсюдженим є підхід згідно якого оцінка політик, сервісів чи інших інструментів публічного управління може відбуватися за такою класифікацією:

- **Gender discriminatory** – гендерно дискримінаційний (той, що дискримінує за ознакою статі);
- **Gender-neutral** – гендерно нейтральний (не враховує гендерні особливості, ігнорує їх);
- **Gender blind** – гендерно сліпий (не бачить і не враховує гендерних відмінностей);
- **Gender sensitive** – гендерно чутливий (враховує гендерні особливості та різницю потреб);
- **Gender responsive** – гендерно орієнтований або гендерно відповідальний (відповідає на специфічні потреби різних гендерних груп);
- **Gender transformative** – гендерно трансформаційний (спрямований на зміну гендерних норм, ролей та нерівностей).

Наведемо приклад реалізації цієї гендерної шкали із визначеннями за (Gender responsive and/or transformative approaches, б. д., с. 2):

Гендерно дискримінаційний: проєкт або діяльність, що посилює негативні та шкідливі гендерні норми та практики та безпосередньо шкодить жінкам і дівчатам.

Гендерно сліпий: проєкт або діяльність, що ігнорує гендерні відмінності, різні потреби жінок, чоловіків, хлопців і дівчат, а також ігнорує гендерні показники тих, хто перебуває при владі, через що за замовчуванням може завдавати шкоди жінкам і дівчатам.

Гендерно чутливий: проєкт або діяльність, що визнає різні потреби жінок, чоловіків, хлопців і дівчат, а також враховує гендерну динаміку влади, однак не обов'язково передбачає конкретні дії для подолання цієї нерівності, окрім інтегрування розуміння таких відмінностей у проєктування програм.

Гендерно орієнтований (гендерно відповідальний): проєкт або діяльність, яка передбачає конкретні заходи, спрямовані на скорочення гендерної нерівності у спільнотах.

Гендерно трансформаційний: проєкт або діяльність, яка за своєю суттю спрямована на подолання корінних причин гендерної нерівності в суспільстві.

Спробуємо визначити якими мають бути гендерно відповідальні та/або гендерно трансформаційні підходи до публічного управління у сфері цифрової трансформації.

За результатами глибинних експертних інтерв'ю, проведених у рамках дисертаційного дослідження визначено, що цифрові сервіси можуть не лише враховувати гендерні аспекти, а й активно сприяти соціальним змінам. Гендерно трансформаційний підхід відрізняється від гендерно відповідального тим, що фокусується не на наслідках нерівності, а на її причинах. *«Гендерно трансформаційні підходи реагують на причини проблеми, а не лише на її прояви» (цитата зі інтерв'ю).* Наприклад, інтеграція освітніх матеріалів про рівний розподіл догляду за дітьми в цифрові сервіси може сприяти зміні соціальних норм. Такі інструменти можуть бути економічно ефективними, але водночас мати значний вплив на суспільство.

Гендерно трансформаційні підходи часто передбачають залучення чоловіків і хлопчиків як активних учасників з просування гендерної рівності. Це залучення має вирішальне значення для запобігання гендерному насильству та виховання ненасильницького ставлення і поведінки (Casey et al., 2018; Dworkin & Barker, 2019). Програми, які успішно залучають чоловіків і хлопців, часто включають багатокомпонентні заходи, такі як освіта, переконання і мобілізація громади, які є більш ефективними, якщо вони тривають протягом тривалих періодів (Ruane-McAteer et al., 2020). Отже, однією з рекомендацій є залучення чоловіків до просування прав жінок, в тому числі в цифровій сфері.

Ці підходи зосереджені на зміні соціальних норм, які зберігають гендерну нерівність. Звертаючи увагу на ці норми, програми гендерної трансформації спрямовані на створення системних змін, а не лише на зміну індивідуальної поведінки (Cookson et al., 2024; Backman-Levy & Greene, 2024).

Ефективність цих програм часто пов'язана з їхньою здатністю залучати цілі мережі та спільноти, таким чином поширюючи гендерно справедливі норми за межі безпосередніх учасників (Backman-Levy & Greene, 2024).

Гендерно трансформаційні підходи також використовуються у подоланні гендерно зумовленого насильства. Дослідження показали, що втручання з гендерної трансформації можуть призвести до значного покращення різних результатів, таких як зменшення насильства з боку інтимного партнера, збільшення використання сучасних засобів контрацепції та більша участь чоловіків у догляді за дітьми та домашньому господарстві (Doyle et al., 2018).

Проте, використання гендерно трансформаційного підходу має також низку викликів та обмежень, потребує виваженого підходу до застосування. Незважаючи на багатообіцяючі результати, існує значний ризик упередженості в наявних доказах, і для підтвердження цих висновків необхідні більш ретельні оцінки (Ruane-McAteer et al., 2020). Реалізація програм гендерної трансформації не є однорідною, і їхній успіх залежить від того, наскільки

добре вони адаптовані до місцевого культурного контексту та стійкі протягом тривалого часу (Dworkin & Barker, 2019; Doyle et al., 2018).

Фасилітатори цих програм часто стикаються з проблемами у вирішенні таких складних проблем, як гетеросексизм і чоловічі права, які потребують тонкого та кваліфікованого фасилітатора (Keddie & Bartel, 2020).

Необхідно розширити гендерні трансформаційні підходи, щоб охопити більш різноманітні середовища та групи населення, гарантуючи, що втручання є інклюзивними та задовольняють потреби всіх статей (Singh et al., 2022; Cookson et al., 2024). Розширення успішних програм для охоплення широких верств населення має важливе значення для досягнення широкомасштабних змін у нормах і сприяння гендерній рівності у більших масштабах (Backman-Levy & Greene, 2024).

Гендерно трансформаційні підходи мають значні перспективи для просування гендерної рівності та покращення здоров'я та соціальних результатів. Однак, їхній успіх залежить від ретельного впровадження, точної оцінки та відданості справі складних соціальних норм, які лежать в основі гендерної нерівності.

За основу адаптації рекомендацій для впровадження гендерно трансформаційних змін у цифровій трансформації державної служби було використано теорію змін (Theory of Change) для гендерно трансформаційного програмування для продовольчої безпеки, харчування і сталого сільського господарства, що була розроблена JP GTA, та пропонувала концептуальну основу для допомоги агентствам ООН у Римі – та їхнім партнерам у розробці та реалізації роботи з гендерної рівності з трансформаційним і стійким впливом. У тому випадку теорія змін була використана для підтвердження робочої гіпотези про те, що усунення основних причин гендерної нерівності та ініціювання трансформаційних змін у політиці, інституціях і суспільстві на індивідуальному, домогосподарському, громадському, організаційному та макроекологічному рівнях є важливими для досягнення Цілі сталого розвитку 2 (ЦСР 2, Нульовий голод) (Joint Programme on Gender Transformative

Approaches for Food Security and Nutrition Theory of Change, 2024, 2024/2024). Такий підхід видається продуктивним для його адаптації та для усунення основних гендерних бар'єрів цифрової трансформації держави, що були детально вивчені у попередньому розділі дослідження.

Гендерно трансформаційний підхід наголошує, що програми гендерної трансформації повинні відповідати практичним потребам жінок, а також їхнім стратегічним гендерним інтересам, ініціюючи зміни (трансформацію) у трьох сферах розширення прав і можливостей (агенція, відносини та структури) у формальній та неформальній сферах життя в індивідуальному та системному вимірах (Theory of change for gender transformative programming for food security, nutrition and sustainable agriculture, 2024/2024).

Теорія змін базується та дотримується соціально-екологічної моделі гендерних трансформаційних змін, яка стверджує, що для досягнення фактичної гендерної рівності та для того, щоб зміни норм були сталими, зміни мають відбутися на індивідуальному рівні та трансформувати суспільство в цілому, оскільки гендер формує відносини на мікро-, мезо- та макrorівнях (Theory of change for gender transformative programming for food security, nutrition and sustainable agriculture, 2024).

Цифрова трансформація публічного управління відкриває нові можливості для підвищення рівня ефективності послуг і залучення громадян, але без належної уваги до питань гендерної рівності цей процес може відтворювати або навіть посилювати наявні нерівності, в окремих випадках навіть закріплювати існуючі дискримінаційні практики. Інформаційно-комунікаційні технології не є гендерно нейтральними – чоловіки та жінки мають різний доступ до них і потреби у їхньому використанні. У минулому більшість проєктів електронного урядування реалізовувалися без урахування гендерних відмінностей у поведінці користувачів, а різноманітність потреб жінок часто ігнорувалася через домінування «маскулінних» підходів до дизайну технологій. Як наслідок, довгий час роль гендеру в електронному урядуванні залишалася на узбіччі досліджень і практик.

Сьогодні ж концепція гендерно трансформаційного підходу висувається як ключ до виправлення цієї ситуації. Згідно з підходом, закріпленим у міжнародних стратегічних документах ЄС, гендерно трансформаційний підхід означає критичний аналіз і зміну усталених гендерних норм і дисбалансу влади, що призводять до дискримінацій щодо жінок і дівчат, з акцентом на залучення чоловіків і хлопців до просування змін і розвиток молодого покоління як рушія гендерної рівності (The digital gender divide, 2022). У сфері публічних послуг це означає розгляд цифрових рішень не лише як технічних нововведень, а як інструменту структурних змін – перерозподілу ресурсів і можливостей на користь груп, що традиційно були в невігідному становищі (GovStack Gender Community of Practice, б. д.). Інтегрування комплексного гендерного підходу на засадах цього гендерно трансформаційного бачення покликане забезпечити, щоб цифровізація державного управління не тільки враховувала відмінності між жінками та чоловіками, а й сприяла усуненню глибинних нерівностей.

На глобальному рівні дедалі більше уваги приділяється тому, щоб процес цифрової трансформації був інклюзивним і гендерно чутливим. Організація Об'єднаних Націй та інші міжнародні структури відзначають, що усунення гендерного цифрового розриву є передумовою успішного електронного урядування.

Міжнародні донорські програми та організації сприяють впровадженню гендерних підходів у цифрове врядування. Так, ПРООН у Киргизстані реалізувала проєкт із гендерного мейнстрімінгу цифрової трансформації державних послуг, зосереджений на протидії гендерно зумовленому та домашньому насильству (Gender mainstreaming in digital transformation for good governance, б. д.). У рамках цього проєкту розроблено електронні сервіси для постраждалих від насильства, інтегровані з державною гарячою лінією, та проведено інформаційні кампанії для зміни суспільних стереотипів (Gender mainstreaming in digital transformation for good governance, б. д.). Цей кейс демонструє, як цифрові рішення можуть бути спрямовані на вирішення

конкретних гендерних проблем (у даному разі – насильства щодо жінок), водночас підсилюючи загальну цифрову спроможність країни.

На рівні Європейського Союзу гендерний вимір цифрової трансформації закріплено у політиках: зокрема, реалізується стратегія подолання гендерного цифрового розриву в рамках Цілей сталого розвитку та Європейського цифрового десятиліття, а Гендерний екшн-план III ЄС прямо визначає гендерно трансформаційний підхід як необхідний принцип (*Together towards a gender equal world*, 2020). Таким чином, міжнародний досвід свідчить про перехід від просто гендерно нейтрального чи навіть гендерно реактивного підходу до проактивного гендерно трансформаційного. Уряди все частіше впроваджують політики, які на системному рівні забезпечують рівність – від покращення цифрової інфраструктури та доступу для жінок до включення жінок у процес розробки й ухвалення рішень щодо цифрових послуг. Як наголошує ОЕСР, просування гендерного балансу та «гендерного мейнстримінгу» має стати дефолтним компонентом розробки, впровадження і моніторингу політик цифровізації державного сектору (*GovTech and Gender Equity: Why it matters?*, 2022). Таким чином, застосування гендерно трансформаційного підходу у цифровій трансформації відповідатиме кращим світовим практикам.

Інтегрування гендерного підходу в цифрове публічне управління передбачає роботу на двох основних напрямках – всередині державних інституцій (для державних службовців) і на рівні надання послуг громадянам (для користувачів). Підходи у цих вимірах відрізняються, адже потреби та виклики, з якими стикаються жінки як працівниці державного сектору і як отримувачки послуг, не однакові. Розглянемо ці дві групи окремо.

Для державних службовців важливо забезпечити рівні можливості у цифровій трансформації як для жінок, так і для чоловіків. Хоча загалом у державному секторі в світі жінок майже порівну або навіть більше (в середньому 46% персоналу (*GovTech and Gender Equity: Why it matters?*, 2022)), вони, як правило, сконцентровані на нижчих посадах і рідко

представлені на керівних і технічних ролях, особливо у сфері ІТ. Зауважимо, що в Україні за даними звіту Кількісний склад державних службовців (Статистичні дані про кількісний склад державних службовців, 2024) чим вищою є категорія посади державних службовців, тим меншою там є кількість жінок.

Згідно з даними Світового Банку, історично мала частка жінок на керівних посадах у державному управлінні та в ІТ-професіях призводить до ризику «гендерно упередженої» цифровізації – коли потреби жінок-працівниць і жінок-громадян не беруться до уваги (GovTech and Gender Equity: Why it matters?, 2022). Відтак, першим компонентом гендерно чутливої трансформації є подолання гендерного дисбалансу в державному ІТ-секторі.

Міжнародні практики показують кілька ефективних підходів: по-перше, детальний аналіз кадрового складу та цифрових навичок за гендерною ознакою, аби виявити прогалини (які посади або напрями «чоловічі», а де бракує жінок) (GovTech and Gender Equity: Why it matters?, 2022). По-друге, цільові програми розвитку кар'єри для жінок у сфері цифровізації – менторські програми, резерв керівних кадрів з числа жінок, стимулювання жінок здобувати ІТ-освіту. По-третє, впровадження принципу рівності при наймі та просуванні на посади, пов'язані з цифровими технологіями: це може включати гендерно нейтральні конкурси, квотування або інші заходи, щоб більше жінок обіймало технічні та керівні ролі.

Окрім того, критично важливим є підвищення рівня обізнаності та компетентностей самих держслужбовців щодо гендерних питань. Обов'язкові тренінги з гендерної рівності та недискримінації (зокрема, у контексті надання електронних послуг) вже запроваджені у низці країн. Це допоможе сформувати в колективах «гендерно чутливе мислення» – аби працівники при розробці політик чи ІТ-рішень автоматично враховували різні потреби жінок і чоловіків.

Для просування ідеї щодо навчання і підвищення кваліфікації, які були б спрямовані на збільшення обізнаності як щодо цифрової трансформації, так і гендерних питань розроблений курс загальної короткострокової програми

підвищення кваліфікації «Гендерно чутлива цифрова трансформація державного управління» (Додаток Б). Напрями, які охоплює дана програма підвищення кваліфікації: гендерна політика / забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них; забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України; розвиток лідерського потенціалу; розробка інформаційних повідомлень у форматі легкого читання (для державних службовців, що відповідають за інформування населення); цифрова грамотність. Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму: професійні знання засад і принципів державної політики у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них; управління змінами; цифрова грамотність (Докладніше Додаток Б).

Нарешті, важливим підходом є забезпечення широкого представництва жінок на всіх рівнях ухвалення рішень у цифровій трансформації. Мова йде не лише про IT-відділи, а й про керівні ради, робочі групи, дорадчі органи, що формують стратегії цифрового розвитку. Експерти наголошують, що для сильних та інклюзивних цифрових послуг потрібно мати жінок “від громади – до керівництва” у всіх етапах прийняття рішень (GovStack Gender Community of Practice, б. д.).

Дослідження показують, що різноманітність серед керівників покращує результати роботи, та, особливо, важливо залучати жінок, які перетинаються з іншими вразливими групами (різного віку, з інвалідністю, етнічних меншин тощо), аби врахувати широкий спектр досвіду (GovStack Gender Community of Practice, б. д.). Таким чином, для цільової групи державних службовців гендерно трансформаційний підхід зосереджується на інституційних змінах: реформі кадрової політики, розвитку жіночого лідерства та формуванні гендерно рівноправної організаційної культури.

Для громадян – користувачів електронних послуг – гендерний підхід фокусується на забезпеченні рівного доступу та зручності послуг для всіх груп

населення. Історично склалося, що цифрові сервіси проєктувалися з “усередненим” підходом, який на практиці більше відповідав потребам чоловіків, оскільки жінки були менш залучені до процесу дизайну цих сервісів (GovStack Gender Community of Practice, б. д.). Як зазначається в аналітичних звітах, цифрові послуги частіше не розробляються з урахуванням потреб жінок або міжсекційного підходу, а домінування чоловічої перспективи в дизайні визначило те, наскільки зручно (або ні) жінкам ними користуватися (GovStack Gender Community of Practice, б. д.). Наприклад, якщо система електронних послуг потребує смартфона та постійного інтернет-з’єднання, вона автоматично відсікає багатьох жінок у громадах, де рівень володіння смартфонами серед жінок нижчий. Рівень доступу є важливим чинником: у багатьох країнах світу жінки бідніших верств населення часто не мають власних пристроїв або змушені користуватися телефоном чоловіка чи родичів (GovStack Gender Community of Practice, б. д.). Також жінки, особливо в сільській місцевості, можуть мати менше часу на користування онлайн-послугами через непропорційне навантаження хатньою роботою та доглядом. Тому розробка публічної політики має враховувати ці реалії при цифровізації: надавати альтернативні офлайн-канали для тих, хто не в мережі; розвивати мережу точок доступу (наприклад, публічні інформаційні центри); усувати бар’єри вартості (наприклад, субсидовані тарифи на інтернет для малозабезпечених) (GovStack Gender Community of Practice, б. д.) і підвищувати цифрову грамотність серед жінок. Останнє включає навчання базовим навичкам роботи з комп’ютером та інтернетом, особливо для літніх жінок, жінок у сільських громадах, внутрішньо переміщених осіб тощо.

Окрім доступності, важливою складовою є відповідність послуг реальним потребам жінок. Підходи міжнародного досвіду тут включають проведення гендерного аналізу при розробці кожного нового цифрового публічного сервісу. Такий аналіз виявляє, наприклад, які специфічні потреби можуть мати жінки-користувачки. Наприклад, молоді матері потребують зручних онлайн-сервісів для отримання виплат при народженні дитини або

запису до дитсадка; жінки-підприємці – доступу до електронних послуг відкриття бізнесу без зайвої бюрократії; жінки, що постраждали від насильства, – анонімних каналів звернення по допомогу, які не відстежуються кривдниками. Якщо не проводити такого аналізу, існує ризик створити “гендерно сліпі” цифрові рішення, які буцімто універсальні, але фактично не охоплюють значну частину груп населення.

Як підкреслюють експерти, коли гендерний аспект не враховано в дизайні цифрових послуг, цифровий гендерний розрив лише зростає (GovStack Gender Community of Practice, б. д.). Натомість рішення, спроектовані з урахуванням жіночої аудиторії, можуть суттєво підвищити залученість: досвід показує, що участь жінок у співрозробці послуг (через опитування, фокус-групи, бета-тестування сервісів) веде до більш зручних і корисних е-послуг для всіх (GovTech and Gender Equity: Why it matters?, 2022). Наприклад, урядові портали, розроблені за принципом user-centric design (орієнтація на потреби користувача) з залученням жіночих громадських організацій до тестування, отримують вищі оцінки задоволеності від жінок-користувачок.

Також окремо слід зазначити питання безпеки та захищеності в цифровому просторі. Жінки та дівчата часто піддаються специфічним загрозам онлайн – кібербулінгу, домаганням, шахрайству. Тому користування державними електронними послугами має бути захищеним: наприклад, забезпечення конфіденційності персональних даних особливо важливе для жінок, які звертаються за чутливими послугами (соціальна допомога, правова допомога тощо). Державні портали повинні дотримуватися високих стандартів безпеки, аби жінки не боялися, що їхні дані можуть потрапити до сторонніх осіб (скажімо, адреса притулку для постраждалих від насильства – до агресора). Країни з розвинутим е-урядуванням впроваджують політики «digital safety», включаючи чіткі процедури скарг на онлайн-образи, модерацію контенту на державних платформах і співпрацю з правоохоронними органами для реагування на кіберзлочини проти жінок.

Отже, для користувачів цифрових послуг гендерно трансформаційний підхід означає створення інклюзивних, зручних і безпечних сервісів, які враховують реальні життєві обставини різних груп жінок і чоловіків. Це досягається через подолання гендерних прогалів у доступі, активне залучення жінок до розробки цифрових рішень і постійний моніторинг гендерних показників та якості надання послуг.

З урахуванням проаналізованого досвіду та викликів, для України пропонується комплекс заходів на нормативному, інституційному та освітньому рівнях. Ці рекомендації покликані забезпечити впровадження найкращих міжнародних практик і досягнення реальних гендерних перетворень у процесі цифрової трансформації державного управління:

- законодавчі ініціативи;
- організаційні зміни;
- освітні програми.

Доцільним вбачається закріпити на законодавчому рівні вимогу гендерного мейнстримінгу в усіх проєктах цифровізації державних послуг. Зокрема, внести зміни до законів і підзаконних актів, що регулюють електронні послуги та цифровий розвиток, з вимогою проводити гендерно правову експертизу та оцінку впливу на різні групи населення при запуску кожного нового сервісу. Доцільно розробити державні стандарти «гендерно чутливого дизайну» цифрових продуктів, які б встановлювали критерії доступності, безбар'єрності та врахування потреб жінок (у тому числі з уразливих груп). Також доцільно імплементувати європейські підходи, передбачені Гендерним екшн-планом ЄС і стратегіями рівності, у національне законодавство. Окремим напрямом законодавчих змін має стати гарантування рівного доступу до цифрової інфраструктури: визнати доступ до інтернету базовою потребою та поступово законодавчо забезпечити його як універсальну послугу. Регуляторні органи повинні запровадити рамкові вимоги для провайдерів щодо розширення покриття у сільській місцевості, забезпечення пільгового доступу для малозабезпечених. Важливо також розробити норми щодо цифрової

безпеки: посилити відповідальність за кібернасильство; забезпечити захист персональних даних користувачів. Україна, прагнучи до європейських стандартів, повинна законодавчо закріпити такі принципи.

На рівні уряду слід запровадити чітку систему відповідальності за інтеграцію гендерного підходу в цифрову трансформацію. Рекомендується призначити в ключових органах (Міністерство цифрової трансформації, Міністерство соціальної політики тощо) координаторів з гендерних питань у цифровізації або створити міжвідомчу робочу групу з питань “цифрового гендерного мейнстримінгу”, на кшталт вже існуючої Ради з питань цифрової доступності (Про утворення Ради з питань цифрової доступності для осіб з інвалідністю, 2020) при Мінцифрі. Завданнями такої робочої групи може бути експертиза проєктів, моніторинг показників (наприклад, відсоток жінок-користувачів сервісу, задоволеність послугою за статтю) та міжвідомча координація.

Необхідно включити гендерні показники до основних індикаторів ефективності цифрових проєктів. Також варто переглянути кадрову політику, наприклад, прагнути до паритету при наймі на позиції розробників державних е-сервісів, аналітиків даних тощо. В середині органів влади слід культивувати принцип «рівність – за замовчуванням» у всіх процесах. Це означає, що кожна команда, яка працює над цифровим рішенням, з самого початку враховує гендерний підхід та ставить питання «чи однаково це спрацює для жінок і чоловіків, чи ні?». Для цього можна розробити короткий чекліст гендерної інтеграції для менеджерів проєктів (наприклад: чи проводили ми консультації з жінками-користувачами? чи доступне наше рішення для вагітних або мам з малюками? чи не містить контент стереотипів?).

Іншим важливим кроком є залучення громадянського суспільства: установам варто налагодити діалог з жіночими НУО; експертами з гендерних питань при розробці е-послуг. Це може бути у формі регулярних консультацій, спільних робочих зустрічей або включення представників таких організацій до консультативних рад. Таким чином, забезпечується врахування голосу тих,

кого стосуються нові цифрові сервіси. Внутрішня інфраструктура теж потребує змін – від збору даних (наприклад, налаштувати всі системи обліку користувачів на фіксацію статі, віку та інших параметрів для подальшого аналізу) до гендерно орієнтованого бюджетування (виділення коштів на ініціативи з розширення доступу жінок, підтримки користувачів).

Гендерно трансформаційний підхід вимагатиме і перегляду стратегічних документів – бажано, щоб нова Стратегія цифрової трансформації України містила окремий розділ або наскрізну інтеграцію цілей гендерної рівності.

Людський капітал є визначальним фактором успішної та сталого впровадження гендерного підходу. Тому пропонується розгорнути широку програму підготовки та навчання як для державних службовців, так і для населення. Для держслужбовців слід продовжувати розробку спеціалізованих тренінгів з гендерно чутливого управління у цифрову епоху. Ці тренінги мають охоплювати як базові поняття (гендерна рівність, недискримінація, міжнародні зобов'язання України), так і практичні навички – проведення гендерного аналізу, використання інструментів оцінки впливу, гендерно орієнтоване проектування сервісів. Корисним буде перейняти досвід існуючих програм, наприклад онлайн-курсів для працівників ЦНАП з гендерної рівності, що вже розроблені за підтримки ПРООН¹⁴. Для ІТ-фахівців державного сектору доцільно проводити семінари з принципів універсального дизайну, доступності, врахування потреб різних груп користувачів.

Одночасно доцільно підвищувати цифрову грамотність громадян, з особливим акцентом на дівчат і жінок, які мають менше можливостей. Це включає навчальні програми з основ цифрової грамотності, ініціативи наставництва «жінки для жінок» у громаді, де досвідчені користувачки допомагають іншим опанувати онлайн-сервіси. Важливо впроваджувати такі програми у співпраці з місцевою владою та громадами, аби охопити сільські райони та вразливі групи.

¹⁴<https://center.diia.gov.ua/education/course/genderna-rivnist-ta-prava-ludini-v-roboti-cnapi>

Паралельно, заохочення дівчат до STEM має стати частиною довгострокової стратегії – через освітні STEM-програми, гуртки з програмування для дівчат, стипендії на IT-спеціальності. Це у перспективі збільшить присутність жінок серед IT-професіоналів, які працюватимуть і в державному секторі. Нарешті, варто проводити інформаційні кампанії для широкої публіки про переваги електронних послуг саме для жінок: підкреслювати історії успіху (наприклад, як онлайн-послуги допомогли жінці-підприємці відкрити бізнес, або матері-одиначці швидко отримати соцдопомогу). Такі кампанії сприятимуть руйнуванню стереотипів і формуватимуть попит на гендерно чутливі сервіси «знизу».

Реалізація запропонованих кроків – від удосконалення законодавства та впровадження гендерного бюджетування, до навчання кадрів і проведення просвітницьких кампаній – дозволить забезпечити, що цифрова держава працює однаково добре для жінок і чоловіків, а цифрові інновації стають чинником позитивних суспільних змін. Гендерно трансформаційний підхід фокусується не лише на усуненні наявних дисбалансів, але й на трансформації суспільних відносин – і електронне урядування може стати потужним інструментом такої трансформації. Впроваджуючи кращі міжнародні практики у публічне управління, Україна має шанс не лише скоротити гендерний цифровий розрив, але й продемонструвати лідерство у побудові інклюзивного, людиноцентричного цифрового суспільства. Це відповідає як внутрішнім потребам розвитку, так і міжнародним зобов'язанням України щодо досягнення гендерної рівності та Цілей сталого розвитку.

Зрештою, цифрова держава з гендерним обличчям – це держава, де технології служать всім громадянам без винятку, забезпечуючи гідний рівень життя і участі в управлінні для кожного. Підсумовуючи варто навести низку кроків, які є доцільними під час гендерного інтегрування саме в сфері цифрової трансформації публічного управління.

Кроки інтеграції комплексного гендерного підходу в цифрову трансформацію публічного управління можуть бути структуровані таким чином:

Крок 1: Гендерний аналіз ситуації та ідентифікація потреб.

Спочатку доцільно провести гендерний аналіз цифрової інфраструктури та послуг, що вже існують. Це надає змогу визначити, наскільки поточні цифрові послуги враховують гендерні відмінності. На цьому етапі важливо дослідити реальні потреби різних груп (чоловіків, жінок, молоді, літніх людей, людей з інвалідністю) у доступі до цифрових послуг та оцінити, наскільки ці потреби задовольняються наявними сервісами.

Крок 2: Встановлення нормативних та інституційних засад.

На цьому етапі необхідно формалізувати зобов'язання щодо гендерного мейнстримінгу у стратегічних і програмних документах цифровізації держави. Слід визначити інституції, відповідальні за гендерну інтеграцію, та запровадити чіткі стандарти щодо гендерної рівності при розробці та впровадженні цифрових послуг.

Крок 3: Розвиток цифрових компетентностей та підвищення гендерної обізнаності державних службовців.

Цей крок передбачає проведення навчальних програм і тренінгів для держслужбовців, які займаються цифровими послугами, з питань гендерної рівності, інклюзивності, принципів універсального дизайну та гендерно чутливого сервісного дизайну. Важливо формувати нову організаційну культуру, яка враховуватиме гендерні питання за замовчуванням.

Крок 4: Гендерно чутливий дизайн цифрових сервісів.

Використовуючи отримані дані гендерного аналізу, розробляти та тестувати цифрові послуги з активним залученням жінок і чоловіків із різних соціальних груп. Практично це означає впровадження механізмів участі (фокус-групи, опитування, тестування користувацьких сценаріїв) для врахування гендерної перспективи у цифровому дизайні.

Крок 5: Розвиток гендерно чутливої цифрової інфраструктури та компетентностей.

Цей етап передбачає подолання структурних бар'єрів – через розширення цифрової інфраструктури (створення локальних цифрових хабів, точок доступу в громадах), що є особливо важливим для жінок із малозабезпечених або сільських територій. Важливі також програми підвищення цифрових навичок для жінок-користувачів, із врахуванням різних рівнів освіти та віку.

Крок 6: Забезпечення безпеки та конфіденційності.

Впровадження механізмів, які гарантують конфіденційність і безпеку персональних даних. Особливу увагу слід приділити питанням захисту від кібернасильства та harassment-у, оскільки жінки часто є більш вразливими до таких загроз.

Крок 7: Моніторинг, оцінювання та адаптація.

Систематично відстежувати прогрес інтеграції гендерного підходу в цифрову трансформацію. Це включає збирання гендерно дезагрегованих даних про використання цифрових послуг, задоволеність користувачів, а також кількісних і якісних показників ефективності. Результати моніторингу використовуються для коригування і вдосконалення стратегій цифрової трансформації.

Реалізація цих кроків сприятиме формуванню стійкої, гендерно чутливої цифрової екосистеми, яка відповідатиме потребам усіх громадян і створюватиме умови для поступового подолання глибинних соціальних нерівностей.

Таким чином, впровадження цих кроків, а також загальної Стратегії сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління відповідає поставленій у дослідженні практичній меті щодо інтегрування комплексного гендерного підходу у цифрову трансформацію публічного управління.

Висновки до розділу 3

Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) у публічному управлінні має гендерний аспект, який варто враховувати при розробці стратегій, оцінці перспектив і впровадженні етичних стандартів. ШІ базується на даних, а якщо ці дані мають гендерну упередженість (наприклад, нерівномірне представлення жінок і чоловіків у певних секторах або історична дискримінація), алгоритми можуть підсилювати та відтворювати ці упередження. Так, наприклад, одним із перспективних напрямків використання інструментів ШІ є його використання під час найму персоналу, в тому числі для проведення відбору та попередніх співбесід.

Переваги такого використання очевидні, адже це значна економія часу під час попереднього аналізу кандидатів, визначення переваг та недоліків кожного з кандидатів, і не тільки. Проте, алгоритми для найму державних службовців, які аналізують в тому числі статистичні розподіли державних службовців за гендерною ознакою за попередні періоди, можуть віддавати перевагу чоловікам, якщо в минулому на керівних посадах переважно були чоловіки, що, наприклад, є типовим для України. Етичні стандарти використання ШІ мають враховувати гендерний аспект, включаючи запобігання дискримінації та створення рівних можливостей для різних груп населення. ефективність цих методів, керованих ШІ, залежить від усунення розриву в цифрових навичках. Таким чином, усунення гендерних диспропорцій у підготовці та освіті ШІ має вирішальне значення для того, щоб усі державні службовці могли повною мірою використовувати технології ШІ.

У розділі викладено модель інтеграції гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління, а також Стратегію сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління.

Інтегрування гендерно трансформаційного підходу в цифрову трансформацію публічного управління – це багатоаспектний процес, що потребує змін на всіх рівнях: від законів та інституцій до щоденної практики

посадовців і користувацького досвіду громадян. Міжнародний досвід показує, що недооцінка гендерного виміру цифровізації може призвести до поглиблення нерівності, тоді як проактивне впровадження гендерного підходу дає змогу зробити державні послуги більш ефективними, справедливими та орієнтованими на потреби кожного. Для України, яка активно рухається шляхом цифровізації та одночасно прагне до європейських цінностей рівності, є нагальна необхідність запозичити найкращі практики і адаптувати їх до свого контексту.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розв'язано актуальне наукове завдання, що полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробці науково-прикладних підходів, а також практичних рекомендацій до цифрової трансформації публічного управління крізь призму гендерного мейнстрімінгу та практичних механізмів його реалізації. Проведене дослідження підтверджує, що ефективна цифровізація державної служби потребує інтеграції гендерно чутливого підходу. Аналіз міжнародного досвіду, оцінка рівня цифрових компетентностей державних службовців та виявлення бар'єрів у цифровій трансформації надали змогу сформувати комплексну картину впливу цифровізації на забезпечення принципів гендерної рівності. Запропоновано стратегічні напрями усунення структурних, соціальних та інституційних перепон у цьому процесі. Результати дослідження підтверджують досягнення визначеної мети та цілісність запропонованих рішень, що сприяють створенню інклюзивного цифрового середовища в системі публічного управління.

На основі поставлених наукових завдань та отриманих результатів сформульовано основні висновки, що містять елементи наукової новизни:

1. На основі вивчення наукових доробок виявлено, що дослідження цифрової трансформації публічного управління потребує комплексного підходу, що враховує її багатогранний вплив на державні процеси, суспільство та окремі соціальні групи. Вибір методології ґрунтувався на необхідності аналізу цифровізації з різних точок зору – як організаційних змін, так і соціокультурних факторів, що визначають ефективність її впровадження. Використання структурно-функціонального підходу дозволило розглянути, як цифрові технології впливають на адміністративні процеси, взаємодію держави з громадянами та бізнесом, а також змінюють роль державного управління, що надало можливість стверджувати, що системний підхід сприяв розумінню цифрової трансформації як комплексного явища, в якому технологічні,

управлінські та соціальні складові тісно взаємопов'язані. Особлива увага була приділена соціокультурним аспектам, що дозволило окреслити гендерний вимір цифрової трансформації та оцінити, як цифровізація впливає на різні соціальні групи, зокрема, на недостатні показники жіночого лідерства в ІТ-сфері та у керівництві державними цифровими ініціативами, та на державній службі в цілому.

Дослідження базувалося на аналізі нормативно-правових документів, міжнародних звітів і наукових публікацій, що дозволило виявити основні напрями цифрової трансформації в Україні та за кордоном. Проведене опитування державних службовців (33 761 респондент) надало можливість оцінити рівень цифрових компетентностей, ідентифікувати бар'єри цифровізації та визначити основні потреби у сфері навчання й підвищення кваліфікації. Глибинні інтерв'ю з гендерними експертами та представниками державних органів надали більш детальне уявлення про реальні виклики впровадження цифрових технологій у державному управлінні та допомогли уточнити особливості гендерного виміру цифровізації.

Застосовані підходи та методи дозволили отримати цілісну картину цифрової трансформації публічного управління, визначити основні виклики та запропонувати шляхи їхнього подолання. Дослідження підтвердило, що ефективне впровадження цифрових технологій можливе лише за умови врахування як організаційних, так і соціокультурних факторів, включаючи гендерні аспекти. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення державної політики цифровізації, розроблення навчальних програм для державних службовців та створення більш доступних цифрових послуг для громадян.

2. Дослідження дозволило поглибити наукові уявлення щодо концепту «стала гендерно чутлива цифрова трансформація публічного управління», що є комплексним багатовимірним процесом, який включає не лише технологічні, а й соціальні, управлінські та правові аспекти. Доведено, що цифрова трансформація державного управління традиційно розглядається як процес

модернізації інституційних механізмів, спрямований на підвищення рівня ефективності, відкритості та інклюзивності державних послуг. Однак, включення гендерного виміру змінює акцент із простої цифровізації на формування політик, які забезпечують рівні можливості для всіх соціальних груп, враховуючи специфічні потреби чоловіків і жінок, а також осіб із різними рівнями цифрових компетенцій.

Стала гендерно чутлива цифрова трансформація передбачає не лише впровадження цифрових рішень у державне управління, а й системну зміну підходів до їхнього проєктування, реалізації та оцінювання ефективності. У межах цього концепту цифровізація не повинна створювати чи поглиблювати існуючі соціальні розриви, а навпаки – має сприяти усуненню гендерних дисбалансів у доступі до цифрових сервісів, наданні державних послуг, розвитку цифрових компетенцій та участі в ухваленні управлінських рішень.

Науковий пошук показав, що сталий характер цифрової трансформації можливий лише за умови запровадження політик, які враховують соціально-економічні особливості різних груп населення, орієнтовані на подолання цифрового розриву між жінками та чоловіками, а також на адаптацію державних послуг до потреб уразливих категорій громадян. Аналіз світових практик цифрової трансформації публічного управління засвідчив, що країни, які інтегрують гендерний підхід у процес цифровізації, мають вищий рівень ефективності державних політик, а також швидше адаптуються до плинних умов цифрового середовища.

На підставі отриманих результатів окреслено базові принципи сталої гендерно чутливої цифрової трансформації: інклюзивність, доступність, адаптивність, прозорість та рівноправність. Запропонований підхід дозволяє враховувати гендерний підхід на всіх етапах реалізації цифрових стратегій – від формування законодавчої бази до впровадження конкретних цифрових рішень у сфері державного управління. Важливим є також питання оцінки ефективності цифрових політик із точки зору їхнього впливу на гендерну

рівність, що потребує розроблення спеціальних показників та механізмів моніторингу.

Таким чином, у межах дослідження концепт «стала гендерно чутлива цифрова трансформація публічного управління» отримав уточнене визначення та наповнення змістом, що дає змогу розглядати його не лише як напрям цифровізації, а як стратегічний інструмент державної політики, спрямований на створення інклюзивного цифрового середовища, яке відповідає принципам гендерної рівності та соціальної справедливості.

3. На підставі контент-аналітичного дослідження визначено вплив цифрової трансформації державної служби на забезпечення принципів гендерної рівності та досягнення Цілей сталого розвитку, що демонструє взаємозв'язок між цифровими реформами, соціальною інклюзією та підвищенням рівня ефективності державного управління. Цифрова трансформація державної служби має значний вплив на дотримання принципів гендерної рівності та сприяє досягненню Цілей сталого розвитку, забезпечуючи рівний доступ до державних послуг, підвищуючи прозорість управлінських процесів і розширюючи можливості громадян для участі в ухваленні рішень.

Впровадження цифрових технологій надає змогу мінімізувати суб'єктивні чинники, що можуть спричиняти гендерну дискримінацію в державному управлінні, зокрема під час відбору кадрів, розподілу кар'єрних можливостей та доступу до професійного навчання. Оцифрування кадрових процесів, автоматизація прийняття рішень та електронний документообіг сприяють більшій прозорості та об'єктивності, знижуючи ризики дискримінації за ознакою статі.

Дослідження показало, що найбільше цифрова трансформація державної служби безпосередньо впливає на досягнення таких ЦСР:

- ЦСР 4 «Якісна освіта» – Цифровізація відіграє вирішальну роль у прискоренні досягнення Цілі, збільшуючи доступ до освіти, особливо для вразливих верств населення та тих, хто проживає у віддалених районах, а

також шляхом покращення процесу викладання, навчання та надання інструментів для підвищення академічної успішності.

- ЦСР 5 «Гендерна рівність» – цифровізація сприяє зменшенню гендерного цифрового розриву серед державних службовців, створює рівні можливості для навчання та кар'єрного зростання, забезпечує баланс між професійною діяльністю та особистим життям через гнучкі робочі умови (наприклад, дистанційну роботу).

- ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» – цифрові інструменти сприяють підвищенню продуктивності праці державних службовців, зменшують бюрократичні перепони, автоматизують рутинні процеси, дозволяючи фахівцям зосередитися на більш стратегічних завданнях.

- ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура» - цифрові технології стимулюють розвиток інноваційної інфраструктури та сприяють покращенню управління інфраструктурою.

- ЦСР 10 «Скорочення нерівності» – цифрові платформи державного управління спрощують доступ до інформації, відкривають нові можливості для соціально вразливих груп, у тому числі жінок, які проживають у сільській місцевості чи мають обмежений доступ до традиційних адміністративних послуг.

- ЦСР 16 «Мир, справедливість та сильні інститути» – цифровізація державного управління підвищує рівень відкритості, підзвітності та ефективності роботи органів влади, що сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Дослідження також засвідчило існування бар'єрів, що можуть уповільнювати або навіть нівелювати позитивний вплив цифровізації на гендерну рівність. Серед них – нерівний рівень цифрових навичок серед чоловіків і жінок, гендерний дисбаланс у доступі до технологічної освіти (а також вплив гендерних стереотипів під час вибору освіти) та недостатнє врахування гендерної специфіки під час розробки цифрових політик. Для максимального використання потенціалу цифрової трансформації державної

служби у досягненні ЦСР доцільно впроваджувати комплексні заходи: розширювати цифрову освіту для державних службовців, розробляти гендерно чутливі цифрові рішення, враховувати соціокультурні особливості різних груп населення при створенні державних онлайн-сервісів.

Отже, цифрова трансформація державної служби є потужним інструментом для досягнення гендерної рівності та Цілей сталого розвитку, проте її ефективність залежить від стратегічного підходу до інтеграції цифрових рішень, усунення цифрових бар'єрів і врахування соціальних аспектів цифровізації.

4. Проаналізовано ключові етапи впровадження інклюзивного підходу в цифрових ініціативах України. У ході дисертаційного дослідження встановлено, що еволюція реалізації інклюзивного підходу в державних цифрових ініціативах України пройшла кілька основних етапів, кожен з яких характеризується поступовим розширенням доступності цифрових сервісів та інтеграцією соціальних аспектів у процес цифровізації.

Ретроспективний аналіз дозволив визначити, що на початковому етапі (2016–2018 рр.) державна політика цифрової трансформації була зосереджена переважно на створенні нормативно-правової бази та запуску перших електронних послуг, при цьому питання інклюзії не розглядалися як пріоритетні. Проаналізовано, що прийняття Концепції розвитку електронного урядування створило основу для подальших цифрових змін, однак рівень доступності цифрових послуг для різних соціальних груп залишався обмеженим.

На наступному етапі (2019–2020 рр.) встановлено, що інституційні зміни, зокрема створення Міністерства цифрової трансформації України, суттєво прискорили цифровізацію державних послуг. Визначено, що ключовим досягненням цього періоду стало впровадження мобільного застосунку та порталу «Дія», які значно спростили доступ громадян до державних сервісів.

На етапі розвитку безбар'єрності (2021–2022 рр.) інклюзивний підхід став стратегічним пріоритетом цифрових ініціатив, що підтверджується ухваленням Національної стратегії створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року та проведенням масштабних аудитів державних онлайн-сервісів на предмет їхньої доступності. Встановлено, що в цей період було запроваджено сучасні стандарти цифрової доступності, які відповідають міжнародним практикам, що наблизило Україну до європейських стандартів цифрової інклюзії.

На сучасному етапі (з 2023 р.) визначено, що цифрова трансформація державного управління орієнтується не лише на оптимізацію процесів, а й на забезпечення соціальної рівності. Проаналізовано, що впровадження програм підвищення цифрових компетентностей державних службовців із врахуванням гендерного аспекту сприяє скороченню цифрового розриву між різними соціальними групами.

Водночас встановлено, що, попри значний прогрес, залишаються виклики, пов'язані з нерівномірним доступом до цифрової інфраструктури, недостатнім рівнем цифрової грамотності окремих категорій населення та необхідністю подальшого розвитку механізмів оцінки рівня ефективності реалізації інклюзивних цифрових ініціатив.

Таким чином, у дисертації визначено, що еволюція державних цифрових ініціатив в Україні демонструє перехід від суто технічної цифровізації до соціально орієнтованої трансформації, яка враховує принципи інклюзії та гендерної рівності. Проаналізовано, що подальший розвиток цього процесу потребує комплексних стратегій, спрямованих на усунення цифрового розриву та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг для всіх категорій населення.

5. У дослідженні визначено основні механізми впровадження гендерної рівності у процесі цифрової трансформації державної служби. Досліджено, що ефективна інтеграція гендерного підходу в цифровізацію державного управління потребує застосування інституційних, правових,

економічно-фінансових, інформаційних, світоглядно-ціннісних та соціально-культурних механізмів.

Окреслено, що правовий механізм передбачає розробку нормативно-правових актів, які містять гендерну експертизу цифрових політик, усувають дискримінаційні бар'єри у сфері цифрового управління і забезпечують рівний доступ до державних цифрових послуг. Доведено, що міжнародні трудові угоди, такі як Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), мають безпосередній вплив на формування гендерно чутливої політики цифровізації державної служби.

Визначено, що інституційний механізм передбачає створення спеціалізованих державних структур, відповідальних за реалізацію політики цифрової інклюзії, співпрацю з громадянським суспільством і приватним сектором у сфері цифрового врядування. Також доведено, що впровадження принципу рівності при наймі та просуванні на посади, пов'язані з цифровими технологіями, сприяє подоланню гендерного дисбалансу в державному секторі.

Окреслено, що економічно-фінансовий механізм включає забезпечення фінансової підтримки програм цифрової освіти, створення інклюзивної цифрової інфраструктури та розроблення спеціальних грантових програм для підтримки жінок у сфері цифрового державного управління.

Освітньо-інформаційний механізм охоплює обов'язкове навчання державних службовців з гендерної рівності у сфері цифрового управління, розроблення та впровадження гендерно чутливих навчальних курсів з цифрової грамотності та впровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації.

Таким чином, у дисертації доведено, що впровадження гендерної рівності у процес цифрової трансформації державної служби потребує комплексного підходу, який включає правові, організаційні, ресурсні та освітньо-просвітницькі заходи, а також активну взаємодію держави,

громадськості та бізнесу для забезпечення рівних можливостей у цифровому середовищі.

6. У дослідженні окреслено основні бар'єри та виклики, що уповільнюють інтеграцію гендерної складової у цифровізацію публічного управління. Визначено, що ними є структурні, технічні, соціокультурні та інституційні бар'єри, які суттєво впливають на ефективність впровадження гендерно чутливих цифрових ініціатив.

Серед технічних бар'єрів окреслено нерівномірний доступ до цифрових технологій у різних регіонах, обмежений рівень цифрових навичок серед окремих соціальних груп, зокрема жінок у сільській місцевості, а також недостатню кількість гендерно адаптованих цифрових сервісів.

Визначено, що серед соціокультурних бар'єрів значну роль відіграють стереотипи щодо цифрової грамотності жінок та їхньої участі в ІТ-секторі, що обмежує їхні можливості впливу на процес цифрової трансформації. Доведено, що гендерний цифровий розрив проявляється не лише у доступі до цифрових технологій, а й у можливостях навчання і розвитку кар'єри в цифровій сфері.

Окреслено, що інституційні бар'єри включають недостатнє врахування гендерного підходу у стратегічних документах, відсутність системних механізмів оцінювання гендерного впливу цифрових політик, а також брак фахівців, які володіють компетенціями у сфері гендерного мейнстрімінгу та цифрового врядування.

Доведено, що інтеграція гендерної складової у цифровізацію публічного управління потребує комплексного підходу, який включає розробку гендерно чутливих політик цифрової трансформації, посилення цифрової грамотності серед державних службовців, проведення гендерного аналізу цифрових ініціатив, а також створення механізмів моніторингу й оцінки ефективності гендерно орієнтованих цифрових рішень.

7. У дисертаційному дослідженні досліджено досвід формування інклюзивної публічної цифрової інфраструктури у провідних країнах світу, що

дозволило визначити найбільш перспективні напрями імплементації міжнародного досвіду в Україні.

Встановлено, що важливими факторами успіху є стратегічне планування цифрової трансформації з урахуванням соціальних аспектів, створення безбар'єрного доступу до цифрових послуг, впровадження навчальних програм із розвитку цифрової грамотності, а також постійний моніторинг рівня цифрової доступності для різних соціальних груп.

Визначено, що для України найбільш перспективними напрями імплементації міжнародного досвіду є:

- розвиток цифрової інфраструктури в контексті безбар'єрності, що включає адаптацію державних онлайн-сервісів для всіх категорій населення, зокрема осіб із вадами зору та слуху, людей похилого віку та мешканців сільських територій;
- інституціоналізація політики цифрової інклюзії через створення спеціальних механізмів оцінки цифрової доступності та впровадження гендерно чутливих цифрових стратегій;
- розширення цифрової грамотності серед державних службовців та населення через адаптацію міжнародних освітніх програм і запровадження обов'язкового навчання з цифрових компетентностей для публічних службовців;
- інтеграція інноваційних технологій (ШІ, Big Data, GovTech) для підвищення ефективності управлінських рішень, мінімізації бюрократії та створення персоналізованих цифрових послуг для громадян.

Доведено, що імплементація найкращих міжнародних практик дозволить Україні створити інклюзивну цифрову публічну інфраструктуру, яка сприятиме соціальній рівності, забезпечить гендерно чутливий підхід до цифрових послуг та підвищить рівень цифрової взаємодії громадян із державними органами.

8. У ході дослідження визначено, що скорочення гендерного цифрового розриву та створення інклюзивних цифрових сервісів із використанням

інструментів штучного інтелекту потребує комплексного підходу, який охоплює рівний доступ, адаптивність технологій, підвищення рівня цифрової грамотності та інтеграцію механізмів моніторингу.

Гендерна рівність у цифровій трансформації державних послуг можлива лише за умови врахування потреб усіх категорій користувачів, включаючи жінок, осіб з інвалідністю та мешканців сільської місцевості, що потребує впровадження гендерного аналізу на всіх етапах розроблення цифрових платформ. Важливу роль відіграє інклюзивний дизайн цифрових сервісів, що забезпечує адаптацію інтерфейсів, багатомовну підтримку та відповідність стандартам цифрової доступності, зокрема WCAG 2.1.

Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати моніторинг гендерної рівності у доступі до цифрових сервісів, аналізувати користувацькі дані для виявлення нерівностей та оптимізувати персоналізовані освітні рекомендації для різних груп населення. Підвищення цифрової грамотності є важливим чинником забезпечення рівного доступу до цифрових послуг, що передбачає розробку навчальних програм, орієнтованих на жінок і соціально вразливі групи, а також впровадження персоналізованих освітніх рішень на основі алгоритмів штучного інтелекту.

Інституціоналізація гендерного моніторингу цифрових реформ сприятиме впровадженню гендерних показників у систему державної статистики, запуску платформ для аналізу рівності в цифровому середовищі та ухваленню відповідних законодавчих ініціатив. Впровадження таких підходів дозволить не лише скоротити цифровий розрив, а й забезпечити рівні можливості для всіх громадян у користуванні державними цифровими послугами.

9. У дослідженні на основі соціологічного опитування визначено рівень цифрових компетентностей державних службовців у гендерному розрізі та розроблено практичні інструменти підвищення їхньої кваліфікації. Проаналізовано, що гендерний цифровий розрив залишається актуальною проблемою, оскільки виявлено гендерно обумовлені закономірності у

цифрових навичках державних службовців, зокрема, спостерігається тенденція до більш високої обізнаності жінок у сфері електронного документообігу порівняно з чоловіками, що, вірогідно, корелює з професійною сегregaцією за статтю — адже на посадах категорії "В" переважно зайняті саме жінки. Це дозволяє зробити висновок, що подолання такого розриву потребує не лише запровадження окремих тактичних заходів, спрямованих на вирівнювання цифрових навичок та підвищення цифрових компетентностей, але й впровадження цілісного стратегічного підходу. У цьому контексті доцільним є застосування гендерно трансформаційного підходу, який би сприяв більш збалансованому розподілу соціальних і професійних ролей між жінками та чоловіками, зокрема в системі державної служби.

Окреслено, що найбільш ефективними практичними інструментами підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема залучених до процесу цифрової трансформації, є: гендерно чутлива цифрова освіта; розробка навчальних програм з цифрових навичок, адаптованих до потреб різних категорій державних службовців; запровадження обов'язкових тренінгів із гендерно чутливого використання цифрових технологій, що враховують специфіку потреб жінок і чоловіків у сфері цифрового урядування; проведення онлайн-курсів із цифрової грамотності, спрямованих на ліквідацію цифрового розриву та підвищення рівня володіння новітніми технологіями.

Розроблена спеціалізована навчальна програма підвищення кваліфікації «Гендерно чутлива цифрова трансформація державного управління», яка затверджена наказом Вищої школи публічного управління. Програма охоплює навчальні модулі з гендерної політики, цифрової грамотності, інклюзивного врядування і використання інструментів штучного інтелекту.

Доведено, що впровадження запропонованих практичних інструментів сприятиме розвитку гендерно чутливої цифрової трансформації державного управління, зменшенню цифрового розриву та забезпеченню рівних можливостей для всіх державних службовців незалежно від статі.

10. У дисертаційному дослідженні розроблено практичні рекомендації, оформлені у вигляді Стратегії сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління та побудовано відповідну модель, яка враховує необхідність системних змін у політиці, організаційних процесах і цифрових рішеннях.

Стратегія сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління ґрунтується на принципах рівного доступу до цифрових технологій, інклюзивності державних цифрових послуг, розвитку цифрових компетентностей державних службовців із врахуванням гендерної специфіки, а також системного моніторингу та оцінювання рівня ефективності впроваджуваних ініціатив.

Основні напрями реалізації стратегії:

Розвиток цифрових компетентностей серед державних службовців із урахуванням гендерного аспекту через впровадження обов'язкових тренінгів, спеціалізованих навчальних програм і механізмів оцінки цифрової грамотності.

Гендерно чутливий дизайн цифрових послуг, що включає адаптацію цифрових платформ для різних соціальних груп, забезпечення рівного доступу до онлайн-сервісів і використання принципів універсального дизайну.

Моніторинг цифрової рівності шляхом включення гендерних індикаторів у державну статистику цифрової трансформації, регулярних аудитів доступності цифрових сервісів та оцінювання гендерного впливу цифрових ініціатив.

Інституціоналізація гендерного підходу через розробку нормативно-правових актів, що передбачають гендерний аналіз цифрових політик та забезпечують гендерний баланс у процесі ухвалення рішень щодо цифрової трансформації.

Розроблена модель інтеграції гендерного підходу у цифрову трансформацію державної служби включає кілька взаємопов'язаних рівнів: визначає засади гендерного підходу у публічному управлінні, основні

механізми впровадження гендерного підходу, бар'єри, що постають під час інтегрування гендерного підходу в цифрову трансформацію публічного управління, а також визначає основні результати.

Таким чином, доведено, що ефективна інтеграція гендерної складової в цифрову трансформацію державної служби потребує комплексного підходу, що поєднує нормативно-правове регулювання, навчання персоналу, гендерно чутливий дизайн цифрових сервісів та використання технологічних рішень для забезпечення рівності у цифровому середовищі, та також заходи з підвищення цифрової грамотності населення та підвищення доступності та інклюзивності послуг для їх споживачів.

Практичним результатом дисертаційного дослідження стала розробка методики проведення експертного глибинного інтерв'ю для з'ясування важливості гендерної компоненти в процесі цифровізації (гайд викладено у Додатку А), а також – розробка загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців (Додаток Б) та розробка Стратегії сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління (Додаток Г).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adebayo, O. A., & Akeem, A. A. (2022). Critical Review of Sustainable Peace, Mediative Dialogue and Social Media. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 5(3), 28–43. <https://doi.org/10.52589/ajsshr-34wcgpmn>.
2. Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2020). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69–72. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>.
3. Akimov, R. I., & Ishchenko, A. M. (2024). Enhancing public policy in the field of developing socially responsible business based on benchmarking gender and digital corporate initiatives. *Наукoвi перспективи*, (12) (54), 19–36. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-19-36](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-19-36)
4. Akintolu, M., & Uleanya, C. (2021). Ensuring Sustainable Development Goal in Rural Africa through Adult Literacy Programme: A Case Study of Technology Usage in Developing Nations. *Universal Journal of Educational Research*, 9(4), 713–719. <https://doi.org/10.13189/UJER.2021.090401>.
5. Alonso, C., Bhojwani, T., Hanedar, E., Prihardini, D., Uña, G., & Zhabska, K. (2023). Stacking up the Benefits: Lessons from India’s Digital Journey. *IMF Working Papers*, 2023(078). <https://doi.org/10.5089/9798400240416.001>.
6. Anggara, S. M., Hariyanto, A., Suhardi, Arman, A. A., & Kurniawan, N. B. (2024). The Development of Digital Service Transformation Framework for the Public Sector. *IEEE Access*, 12, 146160–146189. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3406571>.
7. Aparicio-Gómez, O., Ortiz, O., & Feigenblatt, O. (2024). Building a sustainable future: The role of digital resources in achieving the Sustainable

- Development Goals (SDGs). *Revista Lusófona de Educação*, 61(61), 125–139. <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle61.08>.
8. Atiyat, M. A., AlDweri, K., & Alsoud, A. R. (2024). Promoting Gender Equality through International Law: Advancements and Challenges. *International Journal of Religion*, 5(11), 960–974. <https://doi.org/10.61707/p0hsbs41>.
 9. Ayuso, J. (2023). Tools at the Service of Public Administrations to Fight Digital Gender Inequalities. *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, 14, 57–74. <https://doi.org/10.15366/jfgws2023.14.004>.
 10. Backman-Levy, J. K., & Greene, M. E. (2024). Gender-transformative programs: Frameworks for demonstrating social impact evidence. *BMJ Global Health*, 9(5). <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-014203>
 11. Barns, S., Cosgrave, E., Acuto, M., & McNeill, D. (2017). Digital Infrastructures and Urban Governance. *Urban Policy and Research*, 35(1), 20–31. <https://doi.org/10.1080/08111146.2016.1235032>.
 12. Baumgart, L., Boos, P., & Braunsman, K. (2023). A Circulatory Loop: The Reciprocal Relationship of Organizations, Digitalization, and Gender. *Social Inclusion*, 11(4), 160–171. <https://doi.org/10.17645/si.v11i4.7056>.
 13. Bekkers, V., & Homburg, V. (2007). The myths of e-government: Looking beyond the assumptions of a new and better government. *The Information Society*, 23(5), 373–382. <https://doi.org/10.1080/01972240701572913>
 14. Ben, E. R., & Schuppan, T. (2014). E-government innovations and work transformations: Implications of the introduction of electronic tools in public government organizations. *International Journal of Electronic Government Research*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/ijegr.2014010101>
 15. Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? *Sustainability*, 12(13), 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>.

16. Bolívar, M. P. R. (2017). Governance models for the delivery of public services through the Web 2.0 technologies: A political view in large Spanish municipalities. *Social Science Computer Review*, 35(2), 203–225. <https://doi.org/10.1177/0894439315609919>
17. *Borger.dk – National Citizen Portal* (n.d.). Agency for Digital Government. <https://en.digst.dk/digital-services/borgerdk-national-citizen-portal/>.
18. Brendel, A. B., Mirbabaie, M., Lembcke, T.-B., & Hofeditz, L. (2021). Ethical Management of Artificial Intelligence. *Sustainability*, 13(4), 1974. <https://doi.org/10.3390/SU13041974>.
19. Burba, O., Kopytin, Y., Pasichnyk, O., & Piskun, A. (2020). Methodological aspects of digital transformation applied to public services. *Cybersecurity: Education, Science, Technique*, 4(8), 174–191. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2020.8.174191>.
20. Carstensen, T. (2020). Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 195–205. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00213-y>.
21. Casey, E., Carlson, J., Two Bulls, S., & Yager, A. (2018). Gender Transformative Approaches to Engaging Men in Gender-Based Violence Prevention: A Review and Conceptual Model. *Trauma, Violence, & Abuse*, 19(2), 231–246. <https://doi.org/10.1177/1524838016650191>.
22. Cedefop (2023). Going digital means skilling for digital – Using big data to track emerging digital skill needs. Luxembourg: Publications Office. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/772175>.
23. CEO Kitsoft про хронологію цифровізації України для SPEKA (2024, жовтень 15). [CEO of Kitsoft about the timeline of Ukraine's digitalization for SPEKA]. KitSoft. <https://kitsoft.ua/ua/news/ceo-kitsoft-pro-hronologiyu-cifrovizaciyi-ukrayini-dlya-speka>
24. Cheng, X., Xue, T., Yang, B., & Ma, B. (2023). A digital transformation approach in hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management, 35(8), 2944–2967.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2022-0679>.
25. Chukut, S. A., & Ishchenko, A. M. (2024). Assessment of skills in using AI tools among public servants in Ukraine: Current competencies in digital transformation. *Haykovi nepcnekmuvi*, (10) (52), 16–31.
[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-16-31](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-16-31)
 26. Cookson, T. P., Carlitz, R., Berryhill, A., & Fuentes, L. (2024). Gender-transformative action, social norms and economic empowerment. *European Journal of Politics and Gender, Early View*, 1–21.
<https://doi.org/10.1332/25151088Y2024D0000000022>.
 27. Costa, A. C. F., de Brito Silva, A. M., Espuny, M., Rocha, A. B. T., & de Oliveira, O. J. (2023). Toward quality education: Contributions of EdTech to the achievement of the fourth United Nations sustainable development goal. *Sustainable Development*, 32(5). <https://doi.org/10.1002/sd.2742>.
 28. Das, D. K. (2024). Exploring the Symbiotic Relationship between Digital Transformation, Infrastructure, Service Delivery, and Governance for Smart Sustainable Cities. *Smart Cities*, 7(2), 806–835.
<https://doi.org/10.3390/smartcities7020034>.
 29. Dasandi, N., & Mikhaylov, S. J. (2019). AI for SDG-16 on peace, justice, and strong institutions: tracking progress and assessing impact. In Position Paper for the IJCAI Workshop on Artificial Intelligence and United Nations Sustainable Development Goals. (pp. 1–3).
<https://sjankin.com/assets/img/research/ijcai19-sdg16.pdf>.
 30. Dastyari, A., & Jose, C. (2024). Achieving inclusive and equitable quality education for all: The importance of digital inclusion. *Alternative Law Journal*, 49(4), 282–287. <https://doi.org/10.1177/1037969x241295798>.
 31. DataReportal. (2025). Digital 2025: Ukraine. <https://mezha.media/news/v-ukrajini-pobilshalo-lyudey-internetom-koristuyutsya-bilshe-30-mln-ukrajinciv-300438/>

32. Dawes, S. S. (2008). The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, 68(1), 86–102.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x>
33. Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2002). Building collaborative digital government systems. In A. Pavlichev & G. D. Garson (Eds.), *Advances in digital government. Advances in Database Systems* (pp. 259–273). Springer.
https://doi.org/10.1007/0-306-47374-7_16
34. Del Río Castro, G., González Fernández, M. C., & Uruburu Colsa, Á. (2021). Unleashing the convergence amid digitalization and sustainability towards pursuing the Sustainable Development Goals (SDGs): A holistic review. *Journal of Cleaner Production*, 280(1), 122204.
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.122204>.
35. Desai, A., & Manoharan, A. P. (2024). Digital Transformation and Public Administration: The Impacts of India's Digital Public Infrastructure. *International Journal of Public Administration*, 47(9), 575–578.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2350762>.
36. Dhungel, A.-K., Wessel, D., Zoubir, M., & Heine, M. (2021). Too bureaucratic to flexibly learn about AI? The human-centered development of a MOOC on artificial intelligence in and for public administration. In *Proceedings of Mensch und Computer 2021* (pp. 563–567).
<https://doi.org/10.1145/3473856.3473998>
37. Digital Education Action Plan (2021-2027) (n.d.). European Education Area.
<https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.
38. Digital public infrastructure for digital governments. (2024). Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/ff525dc8-en>.
39. Digital, Inclusive, Accessible: Support to Digitalization of Public Services in Ukraine Project (DIA Support project) (n.d.). United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/ukraine/projects/digital->

inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project.

40. DiLauro, T. (2004). Choosing the components of a digital infrastructure. *First Monday*, 9(5). <https://doi.org/10.5210/fm.v9i5.1144>.
41. Doyle, K., Levto, R., Barker, G., & Moraes, M. (2018). Gender-transformative Bandebereho couples' intervention to promote male engagement in reproductive and maternal health and violence prevention in Rwanda: Findings from a randomized controlled trial. *PLOS ONE*, 13(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192756>
42. Du, J. (2024). Exploring Gender Bias and Algorithm Transparency: Ethical Considerations of AI in HRM. *Journal of Theory and Practice of Management Science*, 4(03), 36–43. [https://doi.org/10.53469/jtpms.2024.04\(03\).06](https://doi.org/10.53469/jtpms.2024.04(03).06).
43. Durrani, N., Qanay, G., Mir, G., Helmer, J., Polat, F., Karimova, N., & Temirbekova, A. (2023). Achieving SDG 4, Equitable Quality Education after COVID-19: Global Evidence and a Case Study of Kazakhstan. *Sustainability*, 15(20), 14725. <https://doi.org/10.3390/su152014725>.
44. Dworkin, S., & Barker, G. (2019). Gender-Transformative Approaches to Engaging Men in Reducing Gender-Based Violence: A Response to Brush & Miller's "Trouble in Paradigm". *Violence Against Women*, 25(14), 1657–1671. <https://doi.org/10.1177/1077801219872555>.
45. Ellström, D., Holtstrom, J., Berg, E., & Johansson, C. (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272–286. <https://doi.org/10.1108/jsma-04-2021-0089>.
46. ElMassah, S., & Mohieldin, M. (2020). Digital transformation and localizing the Sustainable Development Goals (SDGs). *Ecological Economics*, 169, 106490. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106490>.
47. Escamilla, A. (2023). (Re)Building the future: Harnessing youth potential for post-war recovery and transformation of Ukraine. *Foundation for*

- European Progressive Studies. <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2023/12/ReBuilding-the-Future.pdf>.
48. EU4Digital Initiative - EU4Digital. (n.d.). EU4Digital. <https://eufordigital.eu/>.
49. FAO, IFAD, & WFP (2024). Theory of change for gender transformative programming for food security, nutrition and sustainable agriculture – Technical note. Rome. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/9a47c17b-dcea-420b-8791-2d8100f34ccd/content>.
50. Fauzi, F., Siregar, H., Barus, B., & Indraprahasta, G. S. (2023). Digital Transformation for SMEs Development Based at Four Levels of Analysis – A Literature Review. *ABAC Journal*, 43(4), 276–302. <https://doi.org/10.59865/abacj.2023.52>.
51. Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
52. Gender | OECD Going Digital Toolkit. (б. д.). <https://goingdigital.oecd.org/>. <https://goingdigital.oecd.org/en/theme/2>
53. Gender mainstreaming in digital transformation for good governance (n.d.). United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/kyrgyzstan/projects/gender-mainstreaming-digital-transformation-good-governance#:~:text=UNDP%20project%20on%20Gender%20mainstreaming,improve%20business%20environment%20in%20the>.
54. Gender responsive and/or transformative approaches (n.d.). UNICEF, United Nations Population Fund. https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/thematic%20note%201_gender_final.pdf.
55. Ghanem, S. (2020). E-learning in Higher Education to Achieve SDG 4: Benefits and Challenges. In 2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs

- (51154) (pp. 1–6). Sakheer, Bahrain, IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF51154.2020.9319981>.
56. Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187–216.
 57. Gil-Garcia, J. R., Chengalur-Smith, I., & Duchessi, P. (2007). Collaborative e-government: Impediments and benefits of information-sharing projects in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 16(2), 121–133. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000673>
 58. Gil-Garcia, J. R., Chun, S. A., & Janssen, M. (2009). Government information sharing and integration: Combining the social and the technical. *Information Polity*, 14(2), 1–10.
 59. Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2017). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
 60. Gil-Garcia, J. R., Guler, A., Pardo, T. A., et al. (2010). Trust in government cross-boundary information sharing initiatives: Identifying the determinants. In 2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1–10). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.411>
 61. Global Digital Compact (2024). United Nations. <https://www.un.org/techenvoy/global-digital-compact>.
 62. Global Digitalization Index (GDI) 2024 (n.d.). Huawei. <https://www.huawei.com/en/gdi>.
 63. GovStack Gender Community of Practice. The Design of Inclusive Digital Public Services with an Intersectional Gender Lens (n.d.). GovStack https://www.govstack.global/app/uploads/2024/06/2024_GovStack_Inclusive-Design-Whitepaper.pdf#:~:text=“A%20gender,health%20or%20delivering%20primary%20education.”

64. GovTech and Gender Equity: Why it matters? (2022, December 15). Governance for Development. <https://blogs.worldbank.org/en/governance/govtech-and-gender-equity-why-it-matters#:~:text=As%20digital%20technologies%20became%20critical,society%20ecosystem%20of%20GovTech%20stakeholders>.
65. Guerra, J. (2022). Feminist reflections for the development of Artificial Intelligence. *Derechos Digitales*. <https://www.derechosdigitales.org/fair-2023-en/>
66. Hadzovic, S. (2018, November). Bridging the Digital Gender Gap. In 2018 26th Telecommunications Forum (TELFOR) (pp. 1–4). IEEE. <https://doi.org/10.1109/telfor.2018.8612051>.
67. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes, C. (2020). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/JOMS.12639>.
68. Hauzel, R. Z., & Pattnaik, T. (2024). Digital Skills and Gender Equality. *Shanlax International Journal of Arts, Science and Humanities*, 11(3), 105–110. <https://doi.org/10.34293/sijash.v11i3.6883>.
69. Hendricks, W., & Olawale, B. E. (2022). Bridging the Gender-Based Digital Divide: Empowerment of Women Through ICT. In Tenth Pan-Commonwealth Forum on Open Learning. Commonwealth of Learning (pp. 1–10). <https://doi.org/10.56059/pcf10.9136>.
70. Hijab, N., & Zambrano, R. (2008). Gender Responsive E-governance: Exploring the Transformative Potential. (A. Palathingal, Ed.). United Nations Development Programme. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/f_GenderGovPr_eG_Web.pdf#:~:text=ICTs%20are%20not%20gender,new%20technologies%20to%20enhance%20government.

71. Hipólito, I., Winkle, K., & Lie, M. (2023). Enactive artificial intelligence: subverting gender norms in human-robot interaction. *Frontiers in Neurorobotics*, 17. <https://doi.org/10.3389/fnbot.2023.1149303>.
72. Hollibaugh, G. E., Jr. (2019). The use of text as data methods in public administration: A review and an application to agency priorities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 474-492. DOI: 10.1093/jopart/muy045
73. Hu, H. (2024). Digitalization and Dependence: Evaluating the Impact of the Belt and Road Initiative on Achieving Sustainable Development Goals 8 and 9 and Shaping Digital Autonomy. *Journal of Economic Integration*, 39(4), 991–1017. <https://doi.org/10.11130/jei.2024024>.
74. Hunnius, S., Schuppan, T., & Stocksmeier, D. (2015). *Top 100 Verwaltungsleistungen: Die wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen für Bürger*. Berlin: Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.
75. Ingram, G., & Vora, P. (2024, January). Ukraine: Digital resilience in a time of war. Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time-of-war/>.
76. Ingram, G., & Vora, P. (2024, січень). Ukraine digital resilience in a time of war. Brookings - Quality. Independence. Impact. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf>
77. International Benchmarking of the Digital Transformation 2024. (2024). Final Report. European Commission. https://espanadigital.gob.es/sites/espanadigital/files/2024-07/International_Benchmarking_Final_Report_9CBKgdCaJ605bseut3PPRNfeAt4_106730.pdf.
78. Ishchenko, A., & Akimova, O. (2022). The civil service during and after the war: The influence of gender issues on the sustainability of the institution.

Public Administration and Customs Administration, (4) (35), 85–91.
<https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.13>

79. Ishchenko, A., & Akimova, O. (2023). Smart cities development in Ukraine: Women, digital gap and inclusion. *Law and Public Administration*, 1, 239–246. <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.1.35>
80. Issaka, A. (2023). Techno-optimism: Framing data and digital infrastructure for public acceptance in Ghana. *Big Data & Society*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/20539517231215359>.
81. Joint Programme on Gender Transformative Approaches for Food Security and Nutrition Theory of Change (2024). Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/joint-programme-gender-transformative-approaches/resources/theory-of-change/en>.
82. Kaira, Y. V., & Tinyakov, K. A. (2024). Digitalization of social activity in virtual space: A sociological analysis. *Srednerusskiy Vestnik of Social Sciences*, 19(2), 91–109. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-2-91-109
83. Karunanayaka, S. P. (2023). Knowledge co-creation in the digital age: Social Science research as a catalyst. *Sri Lanka Journal of Social Sciences*, 46(2), 141–143. <https://doi.org/10.4038/sljss.v46i02.9112>.
84. Kashyap, R., Fatehkia, M., Al Tamime, R., & Weber, I. (2020). Monitoring global digital gender inequality using the online populations of Facebook and Google. *Demographic Research*, 43, 779–816. <https://doi.org/10.4054/demres.2020.43.27>.
85. Keddie, A., & Bartel, D. (2020). The affective intensities of gender transformative work: An actionable framework for facilitators working with boys and young men. *Men and Masculinities*, 24(5), 1-21. <https://doi.org/10.1177/1097184X20930058>
86. Kerras, H., Sánchez-Navarro, J. L., López-Becerra, E. I., & de-Miguel Gómez, M. D. (2020). The Impact of the Gender Digital Divide on Sustainable Development: Comparative Analysis between the European Union and the

- Maghreb. Sustainability, 12(8), 3347.
<https://doi.org/10.3390/su12083347>.
87. Khitskov, E. A., Veretekhina, S., Medvedeva, A. V., Mnatsakanyan, O.L., Shmakova, E. G., & Kotenev, A. (2017). Digital transformation of society: Problems entering in the digital economy. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 12(5), 855-873. <https://doi.org/10.12973/ejac.2017.00216a>
88. Kirmizi, M., & Kocaoğlu, B. (2023). Design features of digital transformation maturity models: a systematic literature analysis and future research directions. *Journal of Modelling in Management*, 19(2), 313–341. <https://doi.org/10.1108/jm2-11-2022-0271>.
89. Klyuchar, M. (2021). How to Design a Human-centred Digital Transformation Initiative: An Emerging Case Study From Ukraine. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-09/UNDP-DFS-How-to-Design-a-Human-Centered-Digital-Transformation-Initiative-Case-Study-Ukraine.pdf>.
90. Krieger-Boden, C., & Sorgner, A. (2018). Labor market opportunities for women in the digital age. *Economics*, 12(1), 20180028. <https://doi.org/10.5018/ECONOMICS-EJOURNAL.JA.2018-28>.
91. Kurebwa, J. (2015). A Review of International, Continental, Regional and Domestic Legislations on Gender Equality in Zimbabwe. *Studies in Social Sciences and Humanities*, 3(2), 99–118. <https://ideas.repec.org/a/rss/jnljsh/v3i2p5.html>.
92. Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A., & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. Sustainability, 16(7), 2818. <https://doi.org/10.3390/su16072818>.

93. Lepore, D., Testi, N., & Pásher, E. (2023). Building Inclusive Smart Cities through Innovation Intermediaries. *Sustainability*, 15(5), 4024. <https://doi.org/10.3390/su15054024>.
94. Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809–817. <https://doi.org/10.1108/ijopm-04-2020-0202>.
95. Liu, X. M., & Murphy, D. (2022). Applying a Trustworthy AI Framework to Mitigate Bias and Increase Workforce Gender Diversity. In 2022 IEEE International Symposium on Technology and Society (ISTAS), 1, 1–5. <https://doi.org/10.1109/ISTAS55053.2022.10227119>.
96. Living guidelines on the responsible use of generative AI in research (2024, March). European Commission. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/2b6cf7e5-36ac-41cb-aab5-0d32050143dc_en?filename=ec_rtd_ai-guidelines.pdf.
97. Macaya, J. F. M., Ribeiro, M. M., Jereissati, T., dos Reis Lima, C., & Cunha, M. A. (2021). Gendering the digital divide: The use of electronic government services and implications for the digital gender gap. *Information Polity*, 26(2), 131–146. <https://doi.org/10.3233/ip-200307>.
98. Madan, R. (2022). Artificial Intelligence Diffusion in Public Administration. In AIES'22: AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society (p. 903). ACM. <https://doi.org/10.1145/3514094.3539529>.
99. Madi, T., Konstantinou, C., & Esteves-Verissimo, P. (2024, September 11). Towards SDG 16: Safe and Secure Use of Digital Technologies. *Frontiers for Young Minds*. <https://doi.org/10.3389/frym.2024.1396135>.
100. Mahajan, N., Singh, V., Kaur, N., & Gupta, A. (2022). Integrating Digital Mission and Sustainable Development Goal-9 for Building Technologies: A study of Navratna Companies of India. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1084(1), 012010. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1084/1/012010>.

101. Mahesh, K. M., Aithal, P. S., & Sharma, K. R. S. (2023). Impact of Digital Financial Inclusion (DFI) Initiatives on the Self-Help Group: For Sustainable Development. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(4), 20–39. <https://doi.org/10.47992/ijmts.2581.6012.0309>.
102. Manasi, A., Panchanadeswaran, S., Sours, E., & Lee, S. J. (2022). Mirroring the bias: gender and artificial intelligence. *Gender, Technology and Development*, 26(3), 295–305. <https://doi.org/10.1080/09718524.2022.2128254>.
103. Mani, G. (2022). Applying Artificial Intelligence for accelerating pace of achieving SD Goal 4 in India: A viewpoint. In 2022 IEEE 7th International conference for Convergence in Technology (I2CT) (pp. 1–7). Mumbai, India, IEEE. <https://doi.org/10.1109/i2ct54291.2022.9825371>.
104. Mariscal, J., Mayne, G., Aneja, U., & Sorgner, A. (2019). Bridging the Gender Digital Gap. *Economics*, 13(1), 20190009. <https://doi.org/10.5018/ECONOMICS-EJOURNAL.JA.2019-9>.
105. Martin, F., & Goggin, G. (2016). Digital Transformations?: Gendering the End User in Digital Government Policy. *Journal of Information Policy*, 6(1), 436–459. <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.6.2016.0436>.
106. Martínez, J., Hernández-Gil, F., Miguel, G., Ruiz, D., & Arredondo, M. (2022). Analysing associations between digitalization and the accomplishment of the Sustainable Development Goals. *Science of The Total Environment*, 857(3), 159700. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4122952>.
107. Matveieva, O., & Navumau, V. (2021). The gender dimension of the 2020 Belarusian protest: Does female engagement contribute to the establishment of gender equality? *New Perspectives*, 29(3). <https://doi.org/10.1177/2336825X211029126>
108. Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>

109. Mendez, D., Méndez, M., & Anguita, J. M. (2022). Digital Teaching Competence in Teacher Training as an Element to Attain SDG 4 of the 2030 Agenda. *Sustainability*, 14(18), 11387. <https://doi.org/10.3390/su141811387>.
110. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385 <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2019.06.002>.
111. Meskic, Z., Albakjaji, M., Jevremovic, N., Omerović, E., & Adams, J. (2022). Digitalization and Innovation in Achieving SDGs – Impacts on Legislation and Practice. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1026(1), 012061. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1026/1/012061>.
112. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Starlink in Ukraine*. <https://thedigital.gov.ua/news/starlink-v-ukraini>
113. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. <https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Поради%20з%20відповідального%20використання%20штучного%20інтелекту%20публічними%20службовцями.pdf>
114. Miśkiewicz, R. (2022). Clean and Affordable Energy within Sustainable Development Goals: The Role of Governance Digitalization. *Energies*, 15(24), 9571. <https://doi.org/10.3390/en15249571>.
115. Mkrtchyan, T., & Melkumyan, N. (2023). The foundations of digital transformation of the public administration system. *Alternative*, 2, 118–127. <https://doi.org/10.55528/18292828-2023.2-118>.
116. Mondejar, M. E., Avtar, R., Diaz, H. L. B., Dubey, R. K., Esteban, J., Gómez-Morales, A., Hallam, B., Mbungu, N. T., Okolo, C. C., Prasad, K. A., She, Q., & Garcia-Segura, S. (2021). Digitalization to achieve sustainable development goals: Steps towards a Smart Green Planet. *Science of The*

- Total Environment, 794, 148539.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.148539>.
117. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>.
 118. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2019.03.018>.
 119. Ndubuisi, G., Otioma, C., & Tetteh, G. K. (2021). Digital infrastructure and employment in services: Evidence from Sub-Saharan African countries. *Telecommunications Policy*, 45(8), 102153. <https://doi.org/10.1016/J.TELPOL.2021.102153>.
 120. Ngo Kobhio Balôck, L. L. (2020). Public libraries and goal 16 of the SDGS in Cameroon: which actors for a national policy? *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(4/5), 341–362. <https://doi.org/10.1108/gkmc-06-2019-0068>.
 121. Nie, H. (2023). Gender Inequality in the Digital Field and Potential Remedial Measures. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 21(1), 52–57. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/21/20230050>.
 122. Nwaiwu, F. (2018). Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. *Journal of Competitiveness*, 10(3), 86–100. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.03.06>.
 123. O'Halloran, K., Tan, S., Pham, D., Bateman, J., & Moere, A. (2018). A Digital Mixed Methods Research Design: Integrating Multimodal Analysis With Data Mining and Information Visualization for Big Data Analytics. *Journal of Mixed Methods Research*, 12(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1558689816651015>.

124. Odone, A., Buttigieg, S., Ricciardi, W., Azzopardi-Muscat, N., & Staines, A. (2019). Public health digitalization in Europe. *European Journal of Public Health*, 29(Suppl. 3), 28–35. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz161>.
125. Ojo, T. A. (2022). Digital Financial Inclusion for Women in the Fourth Industrial Revolution. *Africa Review*, 14(1), 98–123. <https://doi.org/10.1163/09744061-20220204>.
126. Oliychenko, I., & Ditkovska, M. (2021). Prospects and difficulties of using e-voting as a component of e-democracy in Ukraine. *International Journal of Electronic Governance*, 13(3), 312–334. <https://doi.org/10.1504/IJEG.2021.119492>
127. Oliychenko, I., & Ditkovska, M. (2022). Information quality research within the project "A state in a smartphone". *Journal of Information Policy*, 12, 37–72.
128. Oliychenko, I., Ditkovska, M., & Klochko, A. (2024). Digital transformation of public authorities in wartime: The case of Ukraine. *Journal of Information Policy*, 14, 686–746. <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020>
129. Oliychenko, I., Ditkovska, M., Shabardina, Y., Lashuk, O., & Zhovtok, V. (2023). Improvement of e-government in Ukraine based on the experience of developed countries. *International Journal of Electronic Governance*, 15(1), 4–34. <https://doi.org/10.1504/IJEG.2023.130175>
130. Onyiliogwu, K. (2023, 11 жовтня). Women leaders driving digital transformation in government: Inspiring stories of innovation and impact during the war in Ukraine. <https://www.undp.org/>. <https://www.undp.org/ukraine/news/women-leaders-driving-digital-transformation-government-inspiring-stories-innovation-and-impact-during-war-ukraine#:~:text=Behind%20the%20extraordinary%20achievements%20in,the%20gender%20gap%20in%20leadership>

131. Özdemir, E. D. (2021). General Evaluation For The Future Of Women Employment In The Digital Transformation (M. Ozsahin, Ed.) In *New Strategic, Social and Economic Challenges in the Age of Society 5.0 Implications for Sustainability*, vol 121. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp. 30–35). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.12.04.4>.
132. Papí-Gálvez, N., Hernández-Ruiz, A., & López-Berna, S. (2020). Digital transformation in the advertising industry from a gender perspective: an analysis of the top agencies. *El Profesional de la Información*, 29(3), e290323 <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.23>.
133. Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/SU11020391>.
134. Parsheera, S. (2018). A Gendered Perspective on Artificial Intelligence. In 2018 ITU kaleidoscope: Machine learning for a 5G future (ITU K) (pp. 1–7). IEEE. <https://doi.org/10.23919/ITU-WT.2018.8597618>.
135. Pitoyo, C. S., & Yunitasari, B. (2022). Transformative Innovation Policy Approach For Smartisation And Digitalisation Technology Towards UN SDGS. Task Force 2 Meaningful Digital Connectivity, Cyber Security, Empowerment. <https://www.global-solutions-initiative.org/wp-content/uploads/2022/11/Transformative-Innovation-Policy-Approach-for-Smartisation-and-Digitalisation-Technology-towards-UN-SDGs.pdf>.
136. Priyabadini, S. (2022). Impact of Digitalisation on Efficiency and Effectiveness of Women - A Case Study. *International Journal of Finance, Entrepreneurship & Sustainability*, 2(1), 92–98. <https://doi.org/10.56763/ijfes.v1i.36>.
137. Protosavitska, L. (2023). Legal aspects of gender equality and their legislative consolidation. *Law. Human. Environment*, 14(1), 88–106. <https://doi.org/10.31548/law/1.2023.88>.

138. Radu, R. (2021). Steering the governance of artificial intelligence: national strategies in perspective. *Policy and Society*, 40(2), 178–193. <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1929728>.
139. Riefky, T., Adj, A., Aritejo, B. A., & Zen, F. (2022). Enhancing Infrastructure Provisions To Address The Digital Divide. https://www.global-solutions-initiative.org/policy_brief/enhancing-infrastructure-provisions-to-address-the-digital-divide/.
140. Ruane-McAteer, E., Gillespie, K., Amin, A., Aventin, Á., Robinson, M., Hanratty, J., Khosla, R., & Lohan, M. (2020). Gender-transformative programming with men and boys to improve sexual and reproductive health and rights: a systematic review of intervention studies. *BMJ Global Health*, 5(10), e002997. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2020-002997>.
141. Sánchez-Canut, S., Usart-Rodríguez, M., Grimalt-Álvaro, C., Martínez-Requejo, S., & Lores-Gómez, B. (2023). Professional Digital Competence: Definition, Frameworks, Measurement, and Gender Differences: A Systematic Literature Review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2023, 1–22. <https://doi.org/10.1155/2023/8897227>.
142. Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M., et al. (2019). From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly*, 36(1), 11–26. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.010>
143. Sengupta, U., & Sengupta, U. (2022). SDG-11 and smart cities: Contradictions and overlaps between social and environmental justice research agendas. *Frontiers in Sociology*, 7, 995603. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.995603>.
144. Sharma, R., Fantin, A., Prabhu, N., Guan, C., & Dattakumar, A. (2016). Digital literacy and knowledge societies. *Telecommunications Policy*, 40(7), 628–643. <https://doi.org/10.1016/J.TELPOL.2016.05.003>.

145. Sharp, M. (2023). Revisiting the Measurement of Digital Inclusion. *The World Bank Research Observer*, 39(2), 289–318. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkad007>.
146. Singh, A. (2024). Deciphering DPI: A Credible Drive of India's G20 Presidency. In *5th World Conference on Arts, Humanities, Social Sciences and Education* (p. 94). Eurasia Conferences. <https://doi.org/10.62422/978-81-968539-1-4-057>.
147. Singh, S. (2017). Bridging the gender digital divide in developing countries. *Journal of Children and Media*, 11(2), 245–247. <https://doi.org/10.1080/17482798.2017.1305604>.
148. Singh, S., Mohan, A., Saran, A., Puskur, R., Mishra, A., Etale, L., Cole, S. M., Masset, E., Waddington, H. S., MacDonald, H., & White, H. (2022). PROTOCOL: Gender transformative approaches in agriculture for women's empowerment: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 18(3), e1265. <https://doi.org/10.1002/cl2.1265>.
149. Smith, C. (2015). An Analysis of Digital Inclusion Projects: Three Crucial Factors and Four Key Components. *Journal of Information Technology Education: Research*, 14, 179–188. <https://doi.org/10.28945/2262>.
150. Strusani, D., & Hounghonon, G. V. (2020). Accelerating Digital Connectivity Through Infrastructure Sharing. International Finance Corporation, Washington, DC. <https://doi.org/10.1596/33616>.
151. Sun, Z., Sun, W., Gao, H., Fa, R., Chen, S., & Qian, D. (2023). Digital Inclusion, Cultural Capital, and Health Status of Urban and Rural Residents: An Empirical Study Based on 2017 CGSS Database. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4022. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054022>.
152. Suspilne. (2023, травень 26). Скільки шкіл в Україні мають інтернет-покриття — розповів заступник міністра освіти. <https://suspilne.media/amp/971391-skilki-skil-v-ukraini-maut-internet-pokritta-rozpoviv-zastupnik-ministra-osviti/>

153. The Digital Gender Divide (2022, February). CONCORD.
<https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2022/10/digital-gender-divide-v4.pdf#:~:text=6%20The%20EU's%20own%20GAP,with%20other%20forms%20of%20discrimination.>
154. The Human and Economic Impact of Digital Public Infrastructure (2023). UNDP, New York.
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/undp-the-human-and-economic-impact-of-digital-public-infrastructure-final.pdf>.
155. Together towards a gender equal world (2020). EU Gender Action Plan III – An Ambitious Agenda For Gender Equality And Women’s Empowerment In Eu External Action. https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2021-01/join-2020-17-final_en.pdf.
156. Trajkovski, G. (2024). Bridging the public administration AI divide: A skills perspective. *Public Administration and Development*, 44(5), 412–426.
<https://doi.org/10.1002/pad.2061>.
157. Tripathi, M., & Nitu, K. (2022). The Role Of International Law In Advancing Gender Equality Under The Sustainable Development Goal. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 3(1), 580–586.
<https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v3.i1.2022.2426>.
158. Tripathi, S., & Rajeev, M. (2023). Gender-Inclusive Development through Fintech: Studying Gender-Based Digital Financial Inclusion in a Cross-Country Setting. *Sustainability*, 15(13), 10253.
<https://doi.org/10.3390/su151310253>.
159. Ukraine Digital Transformation Activity 2023-2028. (n.d.). Eurasia Foundation. <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/>.

160. UN Women. (2022). Gender analysis in technical areas: Digital inclusion.
https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-12/Gender%20Analysis%20Guidance_Digital_Inclusion.pdf
161. UN Women. (2022). Gender analysis in technical areas: Digital inclusion.
https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-12/Gender%20Analysis%20Guidance_Digital_Inclusion.pdf
162. Varriale, V., Camilleri, M. A., Cammarano, A., Michelino, F., Müller, J., & Strazzullo, S. (2024). Unleashing digital transformation to achieve the sustainable development goals across multiple sectors. *Sustainable Development*, 33(1), 565–579. <https://doi.org/10.1002/sd.3139>.
163. Venkatesh, V. (2020). Adoption and use of AI tools: A research agenda grounded in UTAUT. *Annals of Operations Research*, forthcoming.
<https://doi.org/10.1007/s10479-020-03918-9>
164. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2019.01.003>.
165. Vijayarasa, R. (2020). What is gender-responsive legislation? Using international law to establish benchmarks for labour, reproductive health and tax laws that work for women. *Griffith Law Review*, 29(3), 334–350.
<https://doi.org/10.1080/10383441.2020.1853900>.
166. Vyas-Doorgapersad, S. (2022). The Use of Digitalization (ICTs) in Achieving Sustainable Development Goals. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 14(2), 265–278.
<https://doi.org/10.1177/09749101211067295>.
167. Wei, X., Zhang, J., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). The Role of Digital Economy in Enhancing the Sports Industry to Attain Sustainable Development. *Sustainability*, 15(15), 12009.
<https://doi.org/10.3390/su151512009>.

168. White House Office of Science and Technology Policy. (2022). Blueprint for an AI Bill of Rights: Making automated systems work for the American people. <https://bidenwhitehouse.archives.gov/ostp/ai-bill-of-rights/>
169. WINWIN. Глобальна інноваційна стратегія України. (2024). WINWIN. Глобальна інноваційна стратегія України. https://winwin.gov.ua/?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAaYgK-GEXxcYfb9u57V58691K4Jz3Byieh-ONKTSNr-EJ7UBp4WLlk0iBM0_aem_hfEmwtV1WqJ6qWJpkxIoyg
170. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. (2025, Січень 14). М-во освіти і науки України. <https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku>.
171. Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). A meta-analysis of empirical e-government research and its future research implications. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1). <https://doi.org/10.1177/0020852315599047>
172. Wirtz, B. W., Piehler, R., Thomas, M.-J., et al. (2016). Resistance of public personnel to open government: A cognitive theory view of implementation barriers towards open government data. *Public Management Review*, 18(9), 1335–1364. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1103889>
173. World Bank. (2023). *Digital transformation in Ukraine: Supporting resilience and recovery*. <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2023/04/20/ukraine-digital-development>
174. Wu, M., Kozanoglu, D., Min, C., & Zhang, Y. (2021). Unraveling the capabilities that enable digital transformation: A data-driven methodology and the case of artificial intelligence. *Advanced Engineering Informatics*, 50, 101368. <https://doi.org/10.1016/J.AEI.2021.101368>.
175. Yalina, N. (2020). Digital Workplace Implementation To Promote Gender Equality. In *Proceedings of the International Conference on Research and*

- Academic Community Services (ICRACOS 2019), 390, 1–5. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icracos-19.2020.1>.
176. Zhu C, Liu X, Chen D (2024) Prediction of digital transformation of manufacturing industry based on interpretable machine learning, PLOS ONE, 19(3), e0299147. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299147>.
 177. Zou, L., Li, W., Wu, H., Liu, J., & Gao, P. (2024). Measuring Corporate Digital Transformation: Methodology, Indicators and Applications. Sustainability, 16(10), 4087. <https://doi.org/10.3390/su16104087>
 178. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році» (2022, Вересень). United Nations Development Programme. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/e-services-usage-omnibus_ukr.pdf.
 179. Баранов, О. А. (2019). Правові аспекти національних стратегій розвитку штучного інтелекту. *Юридична Україна*, (7), 21–38.
 180. Баранов, О. А. (2023). Роль цифрових технологій у розвитку цивілізації. У *Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф.* (Київ, 23 листоп. 2023 р., с. 10–14). Київ.
 181. Бельська, Т. В., Малюхов, О. С., & Малюхова, Ю. І. (2021). Новітні інформаційні технології як важлива складова цифрової трансформації та реформування публічного управління. У *International Scientific Conference* (Wloclawek, December 28–29, 2021, pp. 15–19). Publishing House “Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-177-0-4>
 182. Бутник, О. О. (2024). Гендерний мейнстрімінг та цифрові трансформації в державному секторі: нові підходи до гендерно орієнтованого врядування. *Інвестиції: практика та досвід*, (21), 195–200. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.195>

183. Ващенко, С. (2023). Теоретичні засади формування цифрових компетентностей державних службовців в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (3), 7–13. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-7-13>
184. Верховна Рада України. (2022). *Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки*. Постанова № XXX-IX. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. <https://www.rada.gov.ua/>.
185. Войтович, Р. В. (2007). *Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз)* (Монографія; за заг. ред. В. М. Князева). Вид-во НАДУ.
186. Войтович, Р. В. (2011). Трансформація системи державного управління в умовах глобальної інтеграції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, (3), 13–24.
187. Ворона, О. (2024а, Грудень 21). Інклюзія – це більше, ніж тренд. Як бізнесу та державі розірвати бар'єри та створити в Україні суспільство рівних можливостей? Forbes.ua. <https://forbes.ua/company/inklyuziya-tse-bilshe-nizh-trend-yak-biznesu-ta-derzhavi-rozirvati-bareri-ta-stvoriti-suspilstvo-rivnikh-mozhlivostey-rozpovidae-ekspert-z-inklyuzii-oleksandr-vorona-20122024-25761#:~:text=97%20zi%20100%20державних%20вебсайтів,Тож%20працювати%20€%20над%20%>
188. Ворона, О. (2024б, Травень 9). Що таке цифрова інклюзія та чому вона надважлива. Українська правда. <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/05/9/7454979/#:~:text=Гром адянське%20суспільство%20€%20опорою%20та,інклюзії%20в%20органах%20державної%20влади.>
189. Вплив війни на сферу адмінпослуг. (2022, Квітень). Center for Political and Legal Reforms (CPLR). <https://pravo.org.ua/books/vplyv-vijny-na-sferu-adminposlug-v-ukrayini/>.

190. Гонюкова, Л. В., & Педченко, Н. С. (2016). Сучасний механізм упровадження гендерної політики в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Державне управління*, 2, 114–120.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_2_17.
191. Горбулін, В. П., Грицяк, Н. В., Семенченко, А. І., Карпенко, О. В., та ін. (2014). *Електронне урядування* (підручник; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка; наук. ред. Н. В. Грицяк, А. І. Семенченка). НАДУ.
192. Грицай, І. О. (2018). Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика. Хай-Тек Прес.
<http://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/3750>
193. Грицяк, Н. В., Семенченко, А. І., & Жиляєв, І. Б. (2017). *Електронна демократія: основи та стратегії реалізації* (Ч. 3). У А. І. Семенченко & В. М. Дрешпак (Ред.), *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб. у 15 ч.* Київ: ФОП Москаленко О. М.
194. Гендерна політика в системі державного управління : підручник / за заг. ред. М. М. Білинської (2011). Запоріжжя: Друкарський світ, 132 с.
195. Гендерний профіль країни України (2023, Липень). Європейський Союз.
https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf.
196. Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі. Постанова Кабінету Міністрів України № 757 (2024) (Україна).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757-2023-п#Text>.
197. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1190-р (2024) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-р#Text>

198. *Дослідження цифрової грамотності в Україні* (2023). Міністерство цифрової трансформації України.
https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf.
199. ДП «УкрНДНЦ». (2022). *Інформаційні технології. Вимоги щодо доступності продуктів та послуг ІКТ (EN 301 549 V3.2.1 (2021-03), IDT) (ДСТУ EN 301 549:2022)*. Національний стандарт України.
https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=97742.
200. Іщенко, А. М., & Сінчук, А. А. (2021). Формування позитивного іміджу державних службовців в Україні в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*, (24), 108–114.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.24.108>
201. Іщенко, А. (2022). Гендерний мейнстримінг в розумних містах: особливості соціологічного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (6), 52–58.
<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.8>
202. Карпенко, О. В. (2013). Визначення та етапи розвитку електронних послуг державного управління в Україні. У *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук.-практ. семінару* (Дніпропетровськ, 19 квітня 2013 р., с. 41–44).
203. Карпенко, О. В., & Федірко, Н. В. (2022). Цифрова трансформація vs оптимізація: інноваційні можливості для держави та бізнесу в процесі здійснення публічних закупівель. *Економіка та підприємництво: збірник наукових праць*, (48), 39–58.
204. Карпенко, О. В., Карпенко, В. Д., & Плікус, І. Й. (2021). Цифровізація як чинник стійкого розвитку бізнесу. У Є. А. Карпенко, О. В. Карпенко, А. І. Мілька та ін. (Ред.), *Перспективи розвитку бухгалтерського*

обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій (с. 170–183). Полтава: ПУЕТ.

205. Карпенко, О. В., Малий, І. Й., Муравицька, Г. В., та ін. (2020). *Цифрова трансформація публічного управління* (Кол. монографія). НАДУ.
206. Квітка, С., Корсун, В., & Магиляс, Ю. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: перспективні на-прямки досліджень. *Public administration aspects*, 12(3), 50–58. <https://doi.org/10.15421/152437>
207. Клімушин, П. С. (2010). *Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія*. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр».
208. Клімушин, П. С. (2010). Особливості впровадження світового досвіду електронного урядування із застосуванням порталних технологій в систему національного державного управління. *Державне будівництво*, (1). <http://www.kbuara.kharkov.ua>
209. Кобзар, О. Ф., & Кобзар, Т. С. (2021). Механізм забезпечення гендерної рівності: теоретико-правовий аналіз. *Честь і закон*, 3(78), 94–100. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2021/3/78/244568>.
210. Ковальчук, А., Ханжин, В., & Кудлацький, Я. (2018). *Економічний потенціал відкритих даних для України*. TAPAS. https://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/TAPAS_OD_2018.pdf.
211. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (укр/рос), Конвенція Організація Об'єднаних Націй (1999). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text
212. Кондаков, К. Г. (2017). *Формування механізмів електронного врядування в Україні* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр., спеціальність 25.00.02). Запоріжжя.
213. Коновал, В. О. (2015). Механізми впровадження електронного урядування: регіональний аспект на прикладі міста Києва. *Управління сучасним містом: Щомісячний науково-практичний журнал*, (1–2/1–6), 49–50.

214. Коновал, В. О. (2017). Модель державного управління електронним урядуванням на місцевому рівні на прикладі міста Києва. *East European Scientific Journal*, (10[26], part 2), 38–47.
215. Краус, К. М., Краус, Н. М., & Поченчук, Г. М. (2021) Цифрова інфраструктура в умовах віртуалізації та нової якості управління економічними відносинами. *Ефективна економіка*, 9, 1–7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.82>.
216. Круглов, В. (2025). Гендерні комунікації в органах державної влади в Україні. В А. В. Стасишин (Ред.) *Сучасна парадигма публічного управління* (с. 722-725). ЛНУ імені Івана Франка. https://www.researchgate.net/publication/389277497_GENDERNI_KOMUNIKACII_V_ORGANAH_DERZAVNOI_VLADI_V_UKRAINI.
217. Кух, С. П. (2023). Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності цифровізації та цифрової трансформації публічної служби у сучасному науковому дискурсі. *Ефективність державного управління*, 1/2(74/75), 52–56. <https://doi.org/10.36930/507409>.
218. Литвинчук, О. (2023). Імплементация в українське законодавство міжнародних стандартів щодо питань гендерної рівності. *Society and Security*, 1(1), 75–80. [https://doi.org/10.26642/sas-2023-1\(1\)-75-80](https://doi.org/10.26642/sas-2023-1(1)-75-80).
219. Лопушинський, І. П., & Ковнір, О. І. (2017). Європейський та світовий досвід реформування освіти в процесі децентралізації влади. *Педагогічний альманах*, (33), 230–237.
220. Любченко, А. В. (2024). Стратегії держави для сприяння та розвитку цифрової інфраструктури. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Публічне управління та адміністрування*, 35(74)(2), 84–90. <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2024.2/15>.
221. Малий, І. Й., & Цедік, М. Г. (2022). Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2, 1–7. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.3>.

222. Малюхов, О. (2024). Аналіз міжнародних практик впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування. *Економічний простір*, (191), 501–505. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-8>
223. Матвєєва, О. (2022). Гендерний мейнстрімінг у розбудові цифрової демократії: на шляху до євроінтеграції України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 33(72)(6). <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/18>
224. Митяй, О. В., & Світовий, О. М. (2018). Дослідження поняття «державне управління» і «публічне адміністрування». *Держава та регіони. Державне управління*, 1(61), 124–128. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/24.pdf.
225. Міжнародні настанови із вебдоступності WCAG 2.1 відтепер доступні українською (2023, Лютий 23). United Nations Development Programme <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/mizhnarodni-nastanovy-iz-vebdostupnosti-wcag-21-vidteper-dostupni-ukrayinskoyu>.
226. На порталі «Дія» запрацював розділ «Дія. Бізнес без бар'єрів» та невдовзі з'явиться «Дія. Безбар'єрність» (2022, Лютий 8). Президент України. Офіційне інтернет-представництво. <https://www.president.gov.ua/news/na-portali-diya-zapracyuvav-rozdil-diya-biznes-bez-baryeriv-72737>.
227. На порталі Дія доступні чотири нові соціальні послуги: сім'ї з дітьми можуть оформити допомогу без папірців і походів до держустанов (2023, Вересень 4). United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/four-new-social-assistance-services-now-available-diia-portal-families-children>.
228. На порталі Дія з'явився новий розділ «Дія.Безбар'єрність» (2022, Грудень 20). United Nations Development Programme.

<https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/na-portali-diya-zyavyvsya-novy-rozdil-diyabezbarystnist>.

229. Новак-Каляєва, Л. (2018). Публічне управління. У О. Л. Корольчук, В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. (Уклад.), *Публічне управління: термінологічний словник* (с. 144). НАДУ. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/44779>.
230. Новіченко, Н. (2020). Цифрові компетентності у системі ключових компетентностей людини для навчання протягом життя: тенденції розвитку в Європі та в Україні. *Аспекти публічного управління*, 8(1SI), 54–59. <https://doi.org/10.15421/152041>.
231. Пантілеєнко, К. (2024). Формування гендерної рівності у публічному управлінні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*, 2(2), 44–51. <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-7>.
232. Пархоменко-Куцевіл, О. (2024). Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (8), 98–106. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106>.
233. Пашко, І. С. (2018). Гендерна політика в системі державної служби України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Державне управління*, 3, 165–170. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_3_23.
234. Перевізник, В. М. (2019). Передумови актуалізації гендерного ресурсу державної політики та управління на інституційному рівні. *Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління*, (1[10]), 333–338.
235. Перевізник, В. М. (2020). Гендерна політика в світовій політичній системі безпеки. *Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління*, (2[13]), 135–148.

236. Перевізник, В. М. (2021). *Механізми розвитку гендерної політики держави* (Дисертація кандидата наук з державного управління, спеціальність 25.00.02). Національний університет цивільного захисту України.
237. Перевізник, В. М. (2021). Роль і місце гендерного ресурсу в системі державної політики. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, (21), 19–22.
238. Пилипишин, В. П. (2011). Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука і практика*, 2, 10–14.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/23644/1/Pylypyshyn.pdf;jsessionid=860C9484FD CDAD678B130573254EDB53>.
239. Піскоха, Н. (2021). Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*, 9(6), 39–45.
<https://doi.org/10.15421/152168>.
240. Політика використання штучного інтелекту для академічної діяльності в КПІ ім. Ігоря Сікорського (2023, Грудень 11). Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського».
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/70b895b5-1339-4d51-975b-a6114035c950/content>.
241. Попов, Д. (2023а). *Вебдоступність сайтів державних органів влади. Звіт за результатами моніторингу*. Київ. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/Report%20Web%20accessibility%20of%20government%20websites%202022%20-%20Ukrainian.pdf#:~:text=потреби%20окремих%20осіб,%20організацій%20та,на%20основі%20стандарту%20ISO/IEC%2040500>.

242. Попов, Д. (2023b). *Короткий посібник із цифрової доступності*. United Nations Development Programme. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/korotkiy_posibnik_z_cifrovoi_dostupnosti_-_ukr.pdf.
243. Представлено звіт за результатами дослідження «Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного управління для громадян в Україні» (2024, Серпень 13). РЦБУ. <https://rcbu.org.ua/predstavleno-zvit-za-rezultatami-doslidzennia-inkliuzivnist-ta-prava-liudini-na-perednyomu-krayi-dostupnist-servisiv-ta-instrumentiv-elektronnogo-uriaduvannia-dlia-gromadian-v-ukrayini>.
244. Про державну службу. Закон України № 889-VIII (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
245. Про електронні довірчі послуги. Закон України № 2155-VIII (2024) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
246. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України № 851-IV. (2023) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
247. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги, ЗАКОН УКРАЇНИ № № 2155-VIII (2017) (Україна). Відомості Верховної Ради (ВВР), (45). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
248. Про забезпечення доступу до публічної інформації. Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України № 444 (2022) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1363-11#Text>.
249. Про затвердження Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації. Постанова Кабінету Міністрів України № 546 (2023) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2019-п#Text>.
250. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України № 1689-IX (2024) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

251. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 167-р (2021) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>.
252. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 366-р (2021) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#Text>.
253. Про утворення Ради з питань цифрової доступності для осіб з інвалідністю. Наказ Міністерства Цифрової Трансформації України № 157 (2020) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0157920-20#Text>.
254. *Прозорість та підзвітність у сфері державного управління та послуг. TAPAS -. (2024). TAPAS.* <https://tapas.org.ua/>.
255. *Просуючи вебдоступність: Працюємо над тим, щоб зробити державні сайти в Україні доступними для всіх. (2022, Грудень 3). United Nations Development Programme.* <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/prosuvayuchy-vebdostupnist-pratsyuyemo-nad-tym-shchob-zrobyty-derzhavni-sayty-v-ukrayini-dostupnymy-dlya-usikh>.
256. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України (2021). *Дія.Освіта.* https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf.
257. Рахункова палата України. (2022, листопад 18). Завдяки державній підтримці доступ до інтернету в сільській місцевості мають 90% домогосподарств. <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1464>
258. Руднік, О. (2022). Цифрова трансформація ЄС до 2035 року: чотири можливі сценарії. У *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та*

- громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Дніпро, 4 березня 2022 р., с. 172–175).
259. Семенченко, А., & Янгол, О. (2020). *Цифрова трансформація державного управління в Україні: організаційно-правові засади* (Навч. посіб.). НАДУ.
260. Серьогін, С. (2022). Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*, 10(3), 11-20. <https://doi.org/10.15421/152215>.
261. Скорик, О. О., & Рябоконь, Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 7, 1–7. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.50>.
262. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців (2024, Грудень 31). Національне агентство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf>.
263. Степанов, В. Ю. (2024). Цифровізація та ризики цифрової безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*, (1), 55–61.
264. Степанов, В. Ю., & Бричук, К. Г. (2020). Цифрова дипломатія як інструмент масової комунікації в публічному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, (3), 5–10.
265. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030. (2024). Міністерство цифрової трансформації України. <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Стратегія:15:05.pdf>.
266. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, Стратегія (2024)

- (Україна). https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_Стратегія%20інновацій%20документ.pdf
267. Сурай, І. Г. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>
268. Требик, Л. П. (2022). Онлайн тренінги та самотренінги для ціленаправленої практики та удосконалення цифрової компетентності публічного службовця. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*, (2[17]), 453–461. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-2-52>
269. Требик, Л., & Зубко, М. (2023). Використання штучного інтелекту в публічній сфері: зарубіжний досвід. У *Current issues of science and integrated technologies: Proceedings of the First International Scientific and Practical Conference* (Milan, January 10–13, 2023, pp. 550–552).
270. Тюріна, Д. М. (2024). Напрями формування комплексного механізму гендерної політики держави. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Державне управління*, 2(21). 157–165. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-2-18>.
271. Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровизації послуг в Україні (Проект підтримки Дія). (б.д.). United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/digital-inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project>.
272. Чукут, С. А. (2003). Сутність електронного уряду та принципи його організації. *Вісник УАДУ*, (2), 429–443.
273. Чукут, С. А. (2016). Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*, (13), 89–93.
274. Чукут, С. А., & Шиць, О. Р. (2021). Забезпечення соціальної інклюзії в розумних містах: виклики та сучасні тенденції. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток, (1).
<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1938> (дата звернення:
20.03.2025). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.1.5>

ДОДАТКИ

Додаток А Гайд для проведення експертного інтерв'ю

Вітаю,

дане поглиблене експертне інтерв'ю проводиться в рамках дисертаційного дослідження, що присвячено вивченню процесу цифрової трансформації публічного управління на засадах гендерного мейнстрімінгу.

Під час проведення інтерв'ю буде застосовано запис розмови, виключно для того, щоб не втратити нічого з того, що буде обговорено. Інформація, отримана під час інтерв'ювання, буде використана виключно на засадах конфіденційності та в узагальненому вигляді. У разі, якщо в інтересах дослідження виникне необхідність прямого цитування всі цитати будуть погоджені з Вами додатково.

Вступ.	<p>Чи могли б Ви коротко описати свій досвід роботи у сфері цифровізації державної служби або у сфері впровадження рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків?</p> <p>Чи доводилось Вам брати участь у проектах цифрової трансформації, що пов'язані із державними послугами?</p>
Цифрова трансформація публічної служби	<p>Якими, на Вашу думку, є основні здобутки цифровізації публічної служби? Назвіть, будь ласка, найбільш вдалі, на Вашу думку, приклади цифровізації. Чи враховували ці проекти потреби жінок та чоловіків, чи враховували специфіку вразливих верств населення?</p>
Поточний стан гендерної інтеграції	<p>Яка нинішня політика чи рамки існують в Україні для просування гендерної рівності в державних службах?</p> <p>Чи можете ви навести приклади успішних гендерно чутливих ініціатив чи програм у державних службах в Україні?</p>
Виклики та бар'єри	<p>Які основні проблеми чи перешкоди для інтеграції гендерних аспектів у державні послуги в Україні?</p> <p>Як культурні, соціальні чи економічні чинники впливають на гендерну рівність у ролі та політиці державної служби?</p> <p>Як ви вирішуєте питання, пов'язані з цифровою грамотністю та доступом для різних статей, особливо для вразливих груп?</p> <p>Я буду пропонувати для вашої оцінки певні бар'єри, які були визначені у попередньому дослідженні для вашої оцінки, при чому ми бачимо різну гендерну специфіку як при користуванні державних цифрових послуг, так і в межах державної служби як такої.</p> <p>Обговорити такі фактори:</p> <p style="padding-left: 40px;">Для користувачів:</p> <p>Доступність і інклюзивність цифрових послуг, які надаються населенню</p> <p>Гендерні бар'єри у доступі до цифрових технологій та знань (наприклад, сільські жінки)</p> <p>Упровадження заходів, що забезпечують безпеку жінок та інших вразливих груп в онлайн-просторі</p> <p>Недостатність цифрових навичок</p>

	<p>Для публічної служби:</p> <p>Підвищення кваліфікації державних службовців в сфері ІТ (наприклад, залучення більше жінок до ІТ-сфери та надання їм рівних можливостей для розвитку кар'єри в галузі цифрових технологій)</p> <p>Сприяння гендерній рівності у робочих місцях (створення умов, що підтримують гендерну рівність, у тому числі гнучкі робочі години, підтримку материнства тощо.)</p> <p>Гендерні аспекти в політиках цифровізації (включення гендерних аспектів у національні стратегії цифровізації та розробку політик, що підтримують рівність)</p> <p>Впровадження гендерно чутливих стандартів (розробка та впровадження стандартів та інструкцій, що враховують гендерні особливості у дизайні та функціонуванні цифрових послуг)</p> <p>Гендерно дезагредовані дані (наприклад, збір та аналіз даних з урахуванням гендерних аспектів для виявлення і усунення дискримінації в цифрових послугах).</p> <p>Моніторинг та оцінка прогресу: Використання гендерних показників для моніторингу прогресу у впровадженні гендерно орієнтованих цифрових рішень.</p> <p>Гендерна освіта у цифрових технологіях: Включення теми гендерної рівності в програми навчання та підвищення кваліфікації фахівців у сфері цифрових технологій.</p>
Вплив сприйняття	<p>і Як гендерна інтеграція вплинула на ефективність і ефективність державних послуг?</p> <p>Як ви оцінюєте ставлення державних службовців до гендерної рівності? Чи змінилося це ставлення з часом?</p> <p>Хто є ключовими зацікавленими сторонами, залученими до просування гендерної рівності в державних службах, і яку роль вони відіграють?</p>
Перспективи на майбутнє	<p>Які нові тенденції чи майбутні виклики ви передбачаєте щодо гендерного врахування державних послуг в Україні?</p> <p>Як міжнародна співпраця чи підтримка може сприяти просуванню гендерної рівності в державних службах України?</p>
Підсумок.	<p>Які рекомендації ви б дали політикам або керівникам державних служб щодо посилення гендерної рівності в їхніх установах? Чи сприяє цифровізація впровадженню більш рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків?</p> <p>Чи є певні аспекти визначеної проблеми, які ми ще не обговорили з Вами, можливо, Ви маєте щось додати. Також я буду рада відповісти на Ваші запитання.</p>

**Додаток Б Макет короткострокової програми підвищення кваліфікації
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

ВИЩА ШКОЛА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**ЗАГАЛЬНА КОРОТКОСТРОКОВА ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації**

«Гендерно чутлива цифрова трансформація державного управління»

Шифр програми: ЗК/2025/028

Рік запровадження програми: 2025

Програму затверджено: наказ Вищої школи від __.0_.2025 року № __-ОД/25

Програму погоджено: наказ НАДС від __.__.2025 року № __-25

ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

1. Загальна інформація	
Назва програми	Гендерно чутлива цифрова трансформація державного управління
Шифр програми	ЗК/2025/028
Тип програми за змістом	загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації
Форма навчання	дистанційна / очна
Цільова група	державні службовці, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В», посадові особи місцевого самоврядування, які займають посади, віднесені до I-VII категорій посад
Передумови навчання за програмою	-
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	-
Найменування партнера (партнерів) програми	
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	до семи днів в режимі реального часу / очно
Мова(и) викладання	державна
Напрямок(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма	гендерна політика / забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них; забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України; розвиток лідерського потенціалу; розробка інформаційних повідомлень у форматі легкого читання (для державних службовців, що відповідають за інформування населення); впровадження змін та прийняття ефективних рішень; цифрова грамотність.

Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	<p>професійні знання засад і принципів державної політики у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них;</p> <p>управління змінами;</p> <p>цифрова грамотність;</p>
Укладач(і) програми	<p>Лихач Юлія Юріївна, кандидат наук з державного управління, директор Вищої школи публічного управління, y.lykhach@hs.gov.ua</p> <p>Іщенко Анна Миколаївна, старша викладачка кафедри теорії та практики управління КПІ ім. Ігоря Сікорського, a.ishchenko@kpi.ua</p>
2. Загальна мета	
Впровадження гендерно чутливих підходів у процес цифрової трансформації державного управління. Розвиток навичок аналізу, планування та реалізації цифрових політик та державних послуг з урахуванням принципів рівності, інклюзії та недискримінації.	
3. Очікувані результати навчання	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	<p>українського законодавства та міжнародних зобов'язань України у сфері забезпечення гендерної рівності;</p> <p>державного інституційного механізму забезпечення гендерної рівності на засадах гендерного мейнстримінгу;</p> <p>основних гендерних дисбалансів, що характеризують можливості жінок і чоловіків у сфері отримання цифрових державних послуг, інструментів та механізмів інтеграції принципів недискримінації та гендерної рівності у сферу цифрової трансформації</p>
уміння	<p>інтегрувати гендерний мейнстримінг у стратегії цифрової трансформації;</p> <p>аналізувати інформацію про становище жінок і чоловіків, а також їх практичні та стратегічні гендерні потреби в отриманні цифрових державних послуг;</p> <p>застосувати норми чинного законодавства та сучасні інструменти та механізми у сфері прав людини, протидії дискримінації та забезпечення гендерної рівності у практичній діяльності;</p> <p>використовувати данні та аналітичні інструменти у процесі прийняття рішень;</p>

	здійснювати гендерний аналіз та використовувати диференційовані за статтю статистичні дані в професійної діяльності, в тому числі в процесі цифровізації.
навички	використання цифрових технологій для забезпечення рівного доступу громадян до державних послуг; застосування сучасних інструментів аналізу гендерних даних у публічному управлінні.
4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)	
<p>Навчання за програмою передбачає участь у вебінарі та воркшопах, які включають такі форми роботи: міні-лекції, лекції-презентації, практикум, брейнштормінг, використання технологій розгалужених сценаріїв та симуляцій, гейміфікацію (рольову гру), групове розв'язання практичних вправ та їх обговорення.</p>	
5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання	
Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься дистанційне навчання із зазначенням посилання (вебадреси)	<p>доступ до вебкабінету відео-конференції у ZOOM надається при реєстрації.</p> <p>Віртуальна бібліотека та інформаційні ресурси: доступ до відкритих електронних бібліотек та досліджень (eGov Benchmark, UN E-Government Reports), база нормативно-правових актів, що регулюють гендерну рівність у державному управлінні.</p>
Назва дистанційного етапу/модуля	
6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю	
Складові оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	<p>Відвідування занять – 50 %;</p> <p>Підсумковий контроль – 40%;</p> <p>Опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів – 10% .</p>
Форма підсумкового контролю	Розробка та захист підсумкового проєкту

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

(очна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин / кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторні заняття	дистанційн і заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Гендерний мейнстримінг у стратегічному управлінні цифровою трансформацією	6	4			2
Тема 2. Інклюзивне е-урядування: цифрові рішення для всіх	1	1			
Тема 3. Цифрова безпека та гендерні виклики у кіберпросторі	1	1			
Тема 4. Гендерний аудит та оцінка гендерного впливу на державній службі: інструменти та методологія	2	2			
Тема 5. Використання штучного інтелекту для забезпечення рівності та інклюзії у державному управлінні	1	1			
Тема 6. Лідерство жінок у цифровій трансформації державної служби	1	1			
Тема 7. Цифровізація та розширення прав і можливостей соціально вразливих груп	6	4			2
Тема 8. Інклюзивний дизайн державних цифрових послуг: європейські стандарти та український контекст	6	4			2
Тема 9. Гендерна рівність у цифровій економіці: роль держави у забезпеченні інклюзивного розвитку	3	3			
Тема 10. Використання даних та аналітичних інструментів у процесі прийняття рішень:	1	1			

гендерний компонент відкритих даних України					
Підсумковий контроль результатів навчання	2	2			
РАЗОМ	30 / 1	24			6

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ
(дистанційна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин / кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Гендерний мейнстримінг у стратегічному управлінні цифровою трансформацією	6		4		2
Тема 2. Інклюзивне е-урядування: цифрові рішення для всіх	1		1		
Тема 3. Цифрова безпека та гендерні виклики у кіберпросторі	1		1		
Тема 4. Гендерний аудит та оцінка гендерного впливу на державній службі: інструменти та методологія	2		2		
Тема 5. Використання штучного інтелекту для забезпечення рівності та інклюзії у державному управлінні	1		1		
Тема 6. Лідерство жінок у цифровій трансформації державної служби	1		1		
Тема 7. Цифровізація та розширення прав і можливостей соціально вразливих груп	6		4		2
Тема 8. Інклюзивний дизайн державних цифрових послуг: європейські стандарти та український контекст	6		4		2

Тема 9. Гендерна рівність у цифровій економіці: роль держави у забезпеченні інклюзивного розвитку	3		3		
Тема 10. Використання даних та аналітичних інструментів у процесі прийняття рішень: гендерний компонент відкритих даних України	1		1		
Підсумковий контроль результатів навчання	2		2		
РАЗОМ	30 / 1		24		6

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Тема 1. Гендерний мейнстримінг у стратегічному управлінні цифровою трансформацією

Роль держави у впровадженні гендерно чутливої цифрової трансформації. Законодавчі механізми забезпечення рівного доступу до цифрових технологій для всіх груп населення. Гендерна складова державних стратегій цифровізації. Оцінка впливу цифрових реформ на жінок і чоловіків. Формування гендерно чутливих стратегій у цифровому врядуванні.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: Вебінар-дискусія «Гендерний мейнстримінг у стратегічному управлінні цифровою трансформацією». Груповий брейнштормінг: як гендерний розрив впливає на доступ до цифрових державних послуг? Аналіз конкретного цифрового державного сервісу на відповідність принципам гендерної рівності. Рольова гра «Як сформулювати гендерно чутливий цифровий сервіс?» (учасники отримують ролі урядовців, IT-розробників, громадян).

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: опрацювання нормативно-правових актів (Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», CEDAW, Стратегія гендерної рівності ЄС 2020-2025).

Тема 2. Інклюзивне е-урядування: цифрові рішення для всіх

Інклюзивне е-урядування та його значення для забезпечення рівного доступу до державних послуг. Принципи доступності, недискримінації та рівності у цифровому врядуванні. Цифрова доступність державних послуг для маломобільних груп населення. UX/UI-дизайн державних порталів з урахуванням потреб людей з інвалідністю. Мобільні технології для підвищення доступності. Використання технологій штучного інтелекту для інклюзивних державних сервісів.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: міні-лекція, дискусія, мозковий штурм, робота в групах, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (кейси), моделювання ситуацій.

Тема 3. Цифрова безпека та гендерні виклики у кіберпросторі

Роль держави у створенні безпечного цифрового простору для громадян. Політика кібербезпеки на національному та міжнародному рівнях. Гендерно орієнтовані кіберзлочини (онлайн-наси́льство, кіберпереслідування, шантаж, сексизм у соцмережах). Дискримінаційні алгоритми штучного інтелекту та їхній вплив на жінок та соціально вразливі групи. Маніпуляції у соціальних мережах: гендерні аспекти дезінформації та пропаганди.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: міні-лекція, дискусія, мозковий штурм, робота в групах, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (кейси), моделювання ситуацій.

Тема 4. Гендерний аудит та оцінка гендерного впливу на державній службі: інструменти та методологія

Законодавчі вимоги України щодо забезпечення гендерної рівності на державній службі. Міжнародні зобов'язання України у сфері гендерної політики (Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Цілі сталого розвитку). Методологія проведення гендерного аудиту в державних установах. Оцінка гендерного впливу в державній службі. Методи збору інформації: кількісний та якісний підхід.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: дискусія, мозковий штурм, робота в групах, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (кейси), моделювання ситуацій.

Тема 5. Використання штучного інтелекту для забезпечення рівності та інклюзії у державному управлінні

Визначення ШІ як інструменту для автоматизації державного управління та надання послуг. Використання ШІ для зменшення людського фактора та уникнення упередженості у прийнятті рішень. Штучний інтелект та алгоритмічна справедливість: запобігання дискримінації у цифрових рішеннях.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: міні-лекція, дискусія, мозковий штурм, робота в групах, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (кейси), моделювання ситуацій.

Тема 6. Лідерство жінок у цифровій трансформації державної служби

Гендерний баланс у сфері цифрового управління. Підтримка жінок у сфері інформаційних технологій та державного управління. Кращі міжнародні практики щодо участі жінок у цифрових реформах.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: дискусія, мозковий штурм, робота в групах, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (кейси), моделювання ситуацій.

Тема 7. Цифровізація та розширення прав і можливостей соціально вразливих груп

Цифрова інклюзія для внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених громадян, літніх людей. Використання мобільних застосунків для підвищення доступності соціальних послуг. Онлайн-інструменти для підтримки соціально незахищених груп.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: Інтерактивний вебінар «Цифрові технології та рівний доступ до державних послуг». Дискусія щодо цифрових ініціатив. Групова розробка карти цифрових бар'єрів для вразливих груп населення. Симуляція: «Розробка гендерно чутливого електронного сервісу» (учасники створюють концепцію сервісу, презентують її).

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: Опрацювання навчальних матеріалів (аналітика щодо цифрового розриву, дослідження ЄС та ООН)

Тема 8. Інклюзивний дизайн державних цифрових послуг: європейські стандарти та український контекст

Аналіз кейсів інклюзивного дизайну урядових платформ. Тестування державних сайтів на доступність для різних груп користувачів.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: міні-лекція «Оцінювання цифрових державних послуг з точки зору гендерної рівності». Груповий брейнштормінг: які технологічні рішення можуть зробити електронні послуги більш доступними? Командна розробка стратегії покращення державного цифрового сервісу з урахуванням гендерного аналізу. Симуляційний тренінг «Управління цифровими трансформаціями: прийняття рішень» (учасники вирішують кейс, ухвалюють рішення та оцінюють наслідки).

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: дослідження методів оцінювання цифрової інклюзивності. Виконання завдання: розробити чек-лист оцінювання державного електронного сервісу.

Тема 9. Гендерна рівність у цифровій економіці: роль держави у забезпеченні інклюзивного розвитку

Роль цифрових технологій у подоланні гендерного розриву в економіці. Державні ініціативи підтримки жінок у сфері ІТ та цифрового підприємництва. Використання електронних платформ для просування соціальної рівності.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: міні-лекція, дискусія, мозковий штурм, робота в групах, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (кейси), моделювання ситуацій.

Тема 10. Використання даних та аналітичних інструментів у процесі прийняття рішень: гендерний компонент відкритих даних України

Збір, обробка та використання гендерно дезагрегованих даних у публічній політиці. Використання Big Data для оцінки ефективності гендерної політики. Візуалізація даних для прийняття рішень у сфері цифрової трансформації.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: міні-лекція, дискусія, мозковий штурм, робота в групах, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (кейси), моделювання ситуацій.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Документ (сертифікат) про підвищення кваліфікації учаснику навчання видається за таких умов:

відвідування занять (очно/в режимі реального часу) – 50%, що складає 5 балів;

опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів – 10%, що складає 1 бал ;

підсумковий контроль – 40 %, що складає 4 бали.

Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 90 %, або 9 балів, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОBOB'ЯЗKOBІ ДЛЯ ОПPACЮBAHHЯ. ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПPABOBИХ AKTІB

Законодавче та нормативно-правове забезпечення

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. Дата оновлення: 07.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>
2. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. Дата оновлення: 30.05.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17>
3. Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Указ Президента України від 26.07.2005 р. № 1135/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135/2005>
4. Деякі питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 930 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/930-2020-п#Text>
5. Про затвердження Національного плану дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до восьмої періодичної доповіді України про виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок : розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.09.2018 р. № 634-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2018-%D1%80>
6. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 року : розпорядження Кабінету

Міністрів України від 24.02.2016 р. № 113-р. Дата оновлення: 05.09.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2016-%D1%80>

7. Питання проведення гендерно-правової експертизи: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2018 р. № 997. Дата оновлення: 21.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2018-%D0%BF>

8. Про консультативно-дорадчий орган з питань сім'ї, гендерної рівності, демографічного розвитку, запобігання насильству в сім'ї та протидії торгівлі людьми : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2007 р. № 1087. Дата оновлення: 19.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-2007-%D0%BF/sp:wide:max25>

9. Про затвердження Типового положення про мобільну бригаду соціально-психологічної допомоги особам, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі : постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2018 р. № 654. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/654-2018-%D0%BF>

10. Про затвердження Порядку формування, ведення та доступу до Єдиного державного реєстру випадків домашнього насильства та насильства за ознакою статі : постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2019 р. № 234. Дата оновлення: 04.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/234-2019-%D0%BF>

11. Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів : наказ Міністерства соціальної політики України від 07.02.2020 р. № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20>

12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у трудових відносинах : наказ Міністерства соціальної політики України від 29.01.2020 № 56. URL: <https://www.msp.gov.ua/documents/5627.html>

13. Про затвердження Порядку проведення оцінки ризиків вчинення домашнього насильства : наказ Міністерства соціальної політики України та Міністерства внутрішніх справ України від 13.03.2019 № 369/180, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 02.04.2019 за № 333/33304. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0333-19>

14. Про затвердження Типової програма для кривдників : наказ Міністерства соціальної політики від 01.10.2018 р. № 1434, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 29.10.2018 за № 1222/32674 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1222-18>

15. Про утворення Державної установи «Кол-центр Міністерства соціальної політики України з питань протидії торгівлі людьми, запобігання та протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі та насильству стосовно дітей» : наказ Міністерства соціальної політики від 11.12.2018 р. № 1852, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 22.12.2018 за № 1458/32910. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1458-18>

16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення, реагування на випадки домашнього насильства і взаємодії педагогічних працівників з іншими органами та службами : наказ Міністерства освіти і науки України від 02.10.2018 р. № 1047. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shodo-viyavlennya-reaguvannya-na-vipadki-domashnogo-nasilstva-i-vzayemodiyi-pedagogichnih-pracivnikov-iz-inshimi-organami-ta-sluzhbami>

17. Про затвердження Порядку проведення та документування результатів медичного обстеження постраждалих осіб від домашнього насильства або осіб, які ймовірно постраждали від домашнього насильства, та надання їм медичної допомоги : наказ Міністерства охорони здоров'я від 01.02.2019 р. № 278, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 14.03. 2019 за № 262/33233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0262-19>

18. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 р. № 1. URL: <https://mof.gov.ua/uk/orders-of-the-ministry-of-finance-of-Ukraine-in-2019>

19. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок : Конвенція. Дата оновлення: 06.10.1999. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207
20. Пекінська декларація, прийнята на четвертій Всесвітній конференції зі становища жінок 15 вересня 1995 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507
21. Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018-2023 роки. URL: <https://rm.coe.int/prems-041318-gbr-gender-equality-strategy-2023-ukrnew2/16808b35a4>
22. Загальна декларація прав людини. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015
23. Gender equality. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality_en
24. Europe's Digital Decade. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>
25. Digital Education Action Plan (2021-2027) (n.d.). European Education Area. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.
26. Digital public infrastructure for digital governments. (2024). Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ff525dc8-en>.
27. Digital, Inclusive, Accessible: Support to Digitalization of Public Services in Ukraine Project (DIA Support project) (n.d.). United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/ukraine/projects/digital-inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project>.

Література та інші інформаційні ресурси

1. Як збільшити зайнятість жінок і чому це важливо для економіки? : аналітична записка. Центр економічної стратегії, 2019. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0_4_final-1.pdf
2. Гендерна рівність і недискримінація: посібник для експертів і експерток аналітичних центрів Марценюк Т. – К., 2014. – 65 с. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3540/Martsenyuk_Gender_a
3. Міжнародний досвід запровадження гендерних квот та українські реалії Марценюк Т. URL: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/polityka/mizhnarodniy-dosvid-zaprovadzhennya-gendernih-kvot-ta-ukrainski-realii-134924.html>
4. Гендерна політика в системі публічного управління України / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, А. Алексєнко, О. Бутенко, В. Костик, О. Руденко, Н. Богданова; за заг. ред. К. Ващенко]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2018. – 125 с.

Додаток В Акт впровадження



**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ВИЩА ШКОЛА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

вул. Миколи Шепелева, 3А, м. Київ, 03061 тел.: (044) 357-50-01

e-mail: info@hs.gov.ua, сайт: <https://hs.gov.ua>

Ідентифікаційний код юридичної особи 31115684

від 18.03 2025 р. № 97.10/448-25 на № _____ від _____ 20__ р.

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційної роботи
Іщенко Анни Миколаївни
«Цифрова трансформація публічного управління
в контексті гендерного мейнстрімінгу»**

Даним засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження «Цифрова трансформація публічного управління в контексті гендерного мейнстрімінгу» лягли в основу загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Гендерно-чутлива цифрова трансформація державного управління», розробленої для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В» та посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади, віднесені до I-VII категорій посад.

Метою програми є впровадження гендерно-чутливих підходів у процес цифрової трансформації державного управління, а також розвиток навичок аналізу, планування та реалізації цифрових політик та державних послуг з урахуванням принципів рівності, інклюзії та недискримінації. Обсяг програми – 0,6 кредиту ЄКТС.

Презентація програми була здійснена Іщенко А. М. 26 лютого 2025 року на засіданні Навчально-методичної ради Вищої школи публічного управління (протокол № 02/25). Реалізація схваленої Навчально-методичною радою програми підвищення кваліфікації «Гендерно-чутлива цифрова трансформація державного управління» запланована з 2025 року.

Директор



Юлія ЛИХАЧ

Додаток Г Стратегія сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління

1. ВСТУП

1.1. Загальні положення

Цифровізація є важливим елементом модернізації державного управління та ефективного надання публічних послуг. Гендерно чутлива цифрова трансформація передбачає врахування потреб різних соціальних груп, особливо вразливих, для забезпечення рівних можливостей у доступі до цифрових послуг.

1.2. Актуальність

Україна рухається до повноцінної інтеграції у цифровий ринок ЄС відповідно до Європейської цифрової стратегії, а також. Водночас, існують проблеми цифрового розриву між різними групами населення, низького рівня цифрової грамотності серед жінок, літніх людей, людей з інвалідністю та жителів сільської місцевості.

1.3. Нормативно-правова база

Розробка та реалізація Стратегії ґрунтується на таких міжнародних і національних документах:

Директива ЄС 2016/2102 про доступність вебсайтів та мобільних застосунків органів державної влади;

Директива ЄС 2019/882 про вимоги доступності продуктів і послуг, або європейський акт про доступність;

Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року;

Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року.

Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. Дата оновлення: 07.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>

Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. Дата оновлення: 30.05.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17>

2. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

2.1. Публічне управління

Публічне управління — це система взаємопов'язаних організаційних, правових, економічних, соціально-політичних та управлінських процесів, що здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими публічними інституціями для реалізації суспільних інтересів. Основними компонентами публічного управління є:

державне управління (центральні та місцеві органи виконавчої влади);

місцеве самоврядування (територіальні громади, муніципальні органи);

громадське управління (громадські організації, експертні асоціації тощо).

2.2. Цифрова трансформація публічного управління

Цифрова трансформація публічного управління – це комплексний та стратегічний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності органів державного управління, органів місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства з метою підвищення ефективності, інклюзивності та прозорості публічного управління, оптимізації надання державних послуг, розширення громадської участі у процесах прийняття рішень і забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку. Вона включає:

впровадження цифрових технологій та розвиток цифрової публічної інфраструктури з метою підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації надання публічних послуг та забезпечення взаємодії органів влади, громадян і бізнесу;

розвиток цифрових компетентностей державних службовців та формування інклюзивних цифрових сервісів, орієнтованих на потреби всіх соціальних груп, з урахуванням принципів гендерної рівності та доступності;

забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності органів публічної влади шляхом використання цифрових інструментів е-демократії, розвитку громадської участі та застосування підходів data-driven governance;

створення безпечного та регульованого цифрового середовища, що включає забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, а також формування нормативно-правової бази цифровізації публічного управління відповідно до міжнародних стандартів;

інтеграцію інноваційних технологій у систему публічного управління (зокрема, штучного інтелекту, блокчейн-рішень, хмарних сервісів) та впровадження механізмів моніторингу й оцінювання ефективності цифрових трансформаційних ініціатив.

2.3. Стала гендерно чутлива цифрова трансформація

Стала гендерно чутлива цифрова трансформація публічного управління – це стратегічний підхід до реалізації системного процесу впровадження цифровізації діяльності та послуг органів державної влади та місцевого самоврядування, що передбачає глибокі організаційні, інституційні та культурні зміни з метою покращення ефективності, прозорості, доступності та якості державних послуг і управлінських рішень, та базується на принципах сталого розвитку, гендерної рівності, інклюзивності та справедливості. Вона, в тому числі, передбачає:

Моніторинг та усунення цифрового гендерного розриву (розбіжності у доступі до цифрових послуг між чоловіками та жінками);

Впровадження гендерно чутливого дизайну державних електронних сервісів;

Створення програм навчання цифрової грамотності для жінок та інших вразливих груп населення;

Залучення жінок до проєктування та управління цифровими ініціативами публічної служби.

2.4. Гендерний цифровий розрив

Гендерний цифровий розрив – це нерівність у доступі до цифрових технологій, інтернету, цифрових державних послуг та цифрової освіти між чоловіками та жінками. Він може проявлятися у таких аспектах:

Низький рівень цифрових компетентностей серед жінок порівняно з чоловіками у сфері STEM та інформаційних технологій;

Менша представленість жінок у технологічному секторі та цифровій економіці;

Відсутність адаптованих цифрових державних сервісів для жінок та інших соціальних груп (матерів-одиначок, осіб з інвалідністю тощо).

2.5. Інклюзивне цифрове урядування

Інклюзивне цифрове урядування – це підхід до цифрової трансформації державного управління, який забезпечує рівний доступ до цифрових державних послуг для всіх громадян, незалежно від статі, віку, рівня доходу чи фізичних можливостей. Включає:

Впровадження стандартів доступності цифрових сервісів (зокрема, відповідно до WCAG 2.1 та ДСТУ EN 301 549:2022);

Розширення цифрової інфраструктури для сільських регіонів та маломобільних груп населення;

Запуск цифрових ініціатив для розширення можливостей жінок у технологічному секторі.

2.6. Цифрові компетентності державних службовців

Цифрові компетентності державних службовців – це сукупність навичок, необхідних для ефективного використання цифрових технологій у державному управлінні. Включають:

Володіння електронним документообігом та системами електронного врядування;

Знання основ кібербезпеки та захисту персональних даних;

Навички аналізу відкритих даних та використання штучного інтелекту для ухвалення управлінських рішень.

2.7. Цифрова публічна інфраструктура

Цифрова публічна інфраструктура – це сукупність інформаційних систем, платформ та технологічних рішень, які забезпечують функціонування цифрового урядування та електронних державних сервісів. Включає:

технологічну інфраструктуру (державні дата-центри та хмарні сховища для безпечного зберігання інформації, інтернет-мережа та платформи електронного урядування, інтероперабельність між різними державними системами);

дані та реєстри (єдині державні бази даних (реєстри населення, майна, підприємств), відкриті дані (Open Data) для громадян і бізнесу, інформаційні системи управління персональними даними);

цифрові сервіси (електронний документообіг (наприклад, «Вчасно», «Документ.Онлайн»), платформи для взаємодії громадян із державою (портал «Дія»), онлайн-кабінети для державних службовців та органів влади);

кібербезпека та захист даних (системи автентифікації та електронного підпису (наприклад, «BankID», «Mobile ID», «Дія.Підпис»), захист державних даних від кібератак, політики конфіденційності та персональних даних);

регуляторну базу та політики (законодавчі ініціативи щодо цифрової трансформації, стратегії цифрової трансформації публічного управління, правила використання державних цифрових платформ).

2.8. Цифрова безбар'єрність

Цифрова безбар'єрність – це принцип забезпечення рівного доступу до цифрових державних послуг та технологій для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних можливостей, соціального статусу чи місця проживання. Основні аспекти:

Адаптація цифрових платформ для осіб з інвалідністю (включаючи розширені можливості для людей із порушеннями зору чи слуху);

Переклад державних цифрових сервісів мовами національних меншин;

Розширення доступу до цифрової інфраструктури у віддалених та сільських регіонах.

2.9. Штучний інтелект у цифровому урядуванні

Штучний інтелект у цифровому урядуванні – це використання технологій штучного інтелекту для автоматизації державних процесів, прогнозування суспільних запитів та підвищення ефективності управлінських рішень. Включає:

Впровадження механізмів подолання упереджень;

Автоматизований аналіз цифрового гендерного розриву;

Оптимізацію роботи цифрових державних сервісів на основі даних користувачів;

Створення AI-рішень для автоматизованого моніторингу цифрової рівності.

3. МЕТА СТРАТЕГІЇ

3.1. Загальна мета – створення інклюзивного, прозорого та ефективного цифрового публічного управління, яке забезпечує рівний доступ до державних послуг та сприяє підвищенню цифрової грамотності населення, з урахуванням принципів гендерної рівності, соціальної справедливості та сталого розвитку.

3.2. Специфічні цілі:

3.2.1. Усунення цифрового розриву між різними групами населення. Проблемою є нерівномірний доступ до цифрових технологій серед жінок, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, жителів сільських територій та внутрішньо переміщених осіб.

Механізми реалізації:

запровадження державних програм цифрової інклюзії (дотації на підключення до інтернету в сільській місцевості, доступні тарифні пакети для вразливих груп);

вдосконалення цифрової інфраструктури: розширення покриття широкосмугового інтернету та мобільного зв'язку;

дотримання вимоги до державних органів надавати цифрові послуги у форматі доступному для всіх (з урахуванням інклюзивного UX/UI).

3.2.2. Інтеграція гендерних підходів у політику цифрового урядування. Проблемою є те, що цифрові державні сервіси не завжди враховують гендерних особливостей та потреб різних груп населення.

Механізми реалізації:

проведення гендерного аудиту всіх цифрових державних послуг;

включення гендерного аналізу у процес розробки державних цифрових політик;

введення гендерно чутливого дизайну цифрових сервісів (адаптація для різних груп користувачів,

забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями).

3.2.3. Підвищення рівня цифрової грамотності серед державних службовців та населення. Проблемою є низький рівень цифрової компетентності серед вразливих груп населення та держслужбовців, що гальмує цифрову трансформацію.

Механізми реалізації:

впровадження державних програм навчання цифровим навичкам для жінок, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп;

запуск обов'язкових тренінгів для держслужбовців з цифрової грамотності та гендерно чутливого урядування;

використання онлайн-курсів та освітніх платформ для підвищення цифрової обізнаності населення.

3.2.4. Використання відкритих даних для оцінки впливу цифрових змін. Проблемою є відсутність надійних даних для оцінки ефективності цифрових змін, особливо в розрізі гендерної рівності та соціальної інклюзії.

Механізми реалізації:

запровадження відкритих державних реєстрів, що містять дані з гендерним розподілом користувачів цифрових послуг;

використання Big Data та аналітичних інструментів для оцінки ефективності цифрових ініціатив;

проведення щорічного моніторингу цифрового розриву, оприлюднення аналітичних звітів.

4. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

4.1. Забезпечення рівного доступу до цифрових послуг. Виявлені проблеми (згідно з дисертацією): недостатність фінансування інтернет-інфраструктури в регіонах (40,7% опитаних державних службовців вказали це як основну проблему); брак ІТ-спеціалістів у державному секторі (31,2% опитаних); низька мотивація держслужбовців до цифрової трансформації (29,5%); гендерний цифровий розрив у володінні базовими та просунутими цифровими навичками.

Механізми реалізації:

інфраструктурне розширення доступу до цифрових сервісів – національна програма забезпечення широкосмугового інтернету у всіх населених пунктах (95% покриття до 2027 року);

підтримка державних та приватних ініціатив для розширення цифрової інфраструктури в сільській місцевості;

створення локальних цифрових хабів у регіонах для надання безкоштовного доступу до інтернету та навчання цифровим навичкам.

Розвиток цифрової ідентифікації (eID) та персоналізованих послуг – впровадження біометричної авторизації в державних онлайн-сервісах для зручного доступу;

адаптація цифрової ідентифікації (eID) для літніх людей та осіб з інвалідністю (розширення функціоналу голосових команд);

використання технологій штучного інтелекту для персоналізації державних цифрових сервісів відповідно до потреб користувачів.

4.2. Інклюзивність державних цифрових сервісів – удосконалення державних ресурсів відповідно до стандартів цифрової доступності, а саме: ДСТУ EN 301 549:2022, що базується на WCAG 2.1; обов'язковий аудит державних цифрових сервісів щодо їхньої доступності для осіб з інвалідністю та інших вразливих груп.

Очікуваний результат: доступ до інтернету для 95% сільських громад; автоматизований персоналізований доступ до цифрових послуг; усі державні цифрові сервіси адаптовані відповідно до інклюзивних стандартів.

4.3. Гендерно чутливий підхід у цифрових політиках. Виявлені проблеми: відсутність обов'язкової гендерної оцінки цифрових політик; обмеженість гендерних показників у державній статистиці цифрової трансформації; недостатня представленість жінок у керівних ІТ-посадах державного сектору.

Механізми реалізації:

Гендерна оцінка цифрових політик та програм – розробка єдиної методики оцінки гендерної чутливості цифрових політик;

щорічний гендерний моніторинг державних онлайн-послуг;

використання Big Data та AI-аналітики для оцінки цифрового розриву між чоловіками та жінками;

включення гендерних показників у систему державної статистики цифрової трансформації – введення в державну статистику показників щодо доступу жінок та чоловіків до цифрових сервісів;

запуск Національної платформи гендерного моніторингу цифрових реформ (аналітика використання електронних послуг у гендерному розрізі);

прийняття законодавчих актів щодо гендерно чутливого цифрового врядування – закріплення на законодавчому рівні вимог до гендерної експертизи цифрових ініціатив.

Очікуваний результат: 100% державних цифрових програм проходять гендерну оцінку; наявність у державних базах відкритих гендерних дезагрегованих показників; прийняття мінімум 3 нових нормативних актів щодо гендерної рівності в цифровій політиці.

4.4. Освітні ініціативи з цифрової грамотності. Виявлені проблеми: рівень цифрової грамотності серед державних службовців залишається недостатнім; 62,9% опитаних жінок і 61,1% чоловіків відчували брак цифрових навичок на роботі; гендерна нерівність у сфері ІТ та цифрової трансформації державного управління.

Механізми реалізації:

впровадження навчальних програм для жінок та малозабезпечених груп – створення державної онлайн-платформи цифрової грамотності;

проведення безкоштовних навчальних програм з ІТ та STEM для жінок (ціль – 30 000 учасниць до 2026 року);

запуск державних грантів для жінок-підприємниць у сфері цифрових технологій; обов’язкове навчання держслужбовців з цифрових компетентностей;

впровадження онлайн-курсів на базі Вищої школи публічного управління.

Очікуваний результат: підвищення цифрової грамотності серед державних службовців; участь жінок у цифрових освітніх програмах зростає на 30% до 2026 року; мінімум 70% держслужбовців проходять навчання з цифрової грамотності.

Загальні очікувані результати реалізації Стратегії: до 2026 року – 75% громадян використовують цифрові послуги рівною мірою незалежно від статі; до 2027 року – гендерно чутливий аудит охоплює всі державні цифрові ініціативи; до 2028 року – 95% сільських громад мають доступ до широкосмугового інтернету.

5. ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ

5.1. Координація

Ключовий орган:

Міністерство цифрової трансформації України – головний координатор реалізації Стратегії, відповідальний за розробку нормативної бази, впровадження цифрових сервісів, контроль за виконанням KPI та інтеграцію європейських стандартів.

Стейкхолдери та їхня роль:

Стейкхолдер	Роль та відповідальність
Кабінет Міністрів України	Затвердження стратегічних рішень та фінансування цифрової трансформації.
Міністерство цифрової трансформації	Впровадження та контроль цифрових реформ, розробка політик, координація міждержавного співробітництва.
Міністерство соціальної політики України	Адаптація цифрових сервісів для вразливих груп населення.
Урядовий уповноважений з питань гендерної політики	Гендерний аналіз та аналіз гендерного впливу цифрових ініціатив.
Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації	Кібербезпека та захист персональних даних у цифрових реформах.
Громадські організації та експертне середовище	Незалежний моніторинг цифрової рівності, участь у розробці політик.
ЄС, ООН, Світовий банк,	Фінансова підтримка, консультаційна допомога, обмін найкращими практиками.

Механізм координації

Створення Міжвідомчої координаційної ради з цифрової трансформації, до якої увійдуть представники уряду, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Щоквартальні моніторингові звіти щодо виконання KPI Стратегії.

Проведення щорічних публічних консультацій для збору зворотного зв'язку від громадян та експертів.

Очікуваний результат:

- Ефективна взаємодія між усіма зацікавленими сторонами.
- Прозоре прийняття рішень у сфері цифрової трансформації.
- Врахування міжнародного досвіду при впровадженні цифрових реформ.

5.2. Фінансування

Основні джерела фінансування:

Джерело	Основні напрями фінансування
Державний бюджет України	Розвиток цифрової інфраструктури, навчальні програми, кібербезпека.
ЄС (Цифрова Європа, Horizon Europe)	Гранти на цифрову інклюзію, розвиток е-управління, дослідження штучного інтелекту.
Світовий банк	Інвестиції в цифрову інфраструктуру, підтримка цифрової грамотності.
Приватні інвестиції (державно-приватне партнерство)	Запуск нових цифрових сервісів, навчальні ініціативи, гендерно чутливий дизайн цифрових платформ.

Гранти ООН (UNDP, UN Women)	Підтримка гендерно чутливих цифрових ініціатив.
-----------------------------	---

Програми та механізми залучення коштів:

Створення Фонду цифрової трансформації – незалежного механізму розподілу державних та міжнародних коштів на підтримку цифрових ініціатив;

Програма грантової підтримки IT-стартапів у сфері GovTech – залучення інноваційних рішень для розвитку цифрових державних сервісів;

Фінансові стимули для приватного сектора – зниження податків для компаній, які впроваджують гендерно чутливі цифрові рішення.

Контроль за витратами:

Розробка відкритої онлайн-платформи бюджетного контролю цифрових проєктів – відстеження витрат у реальному часі.

Щорічний незалежний аудит використання коштів за підтримки міжнародних організацій.

Очікуваний результат:

Прозоре фінансування цифрових реформ.

Максимальне залучення міжнародних інвестицій у цифрову трансформацію.

Мінімізація корупційних ризиків через відкритий контроль фінансування.

6. ОЦІНКА ТА МОНІТОРИНГ

6.1. Показники ефективності

Основні критерії оцінки успішності реалізації Стратегії згідно з міжнародними стандартами (OECD Digital Government Index, E-Government Development Index):

Категорія	Показник	Цільовий рівень (до 2027 року)
Доступ до цифрових послуг	Рівень доступу до цифрових послуг серед жінок і чоловіків	95% рівномірний доступ
Цифрова грамотність	Частка громадян, які пройшли навчання з цифрових навичок	70% населення
Законодавче забезпечення	Кількість прийнятих нормативних актів, що регулюють гендерну рівність у цифровій сфері	5 законів, 10 підзаконних актів
Гендерний розрив	Співвідношення чоловіків та жінок у сфері цифрового управління та ІТ	Досягнення паритету (50/50)
Доступність державних сервісів	Частка державних онлайн-послуг, адаптованих відповідно до принципів інклюзивності (WCAG 2.1)	100%

Користування цифровими державними сервісами	Частка населення, яке активно користується електронними державними послугами	85%
Гендерна статистика	Кількість наборів відкритих даних із гендерним розподілом	10+ ключових реєстрів

Очікуваний результат:

Рівний доступ до цифрових послуг для всіх категорій населення.

Підвищення рівня цифрової грамотності серед вразливих груп населення.

Вдосконалення законодавчої бази щодо цифрової рівності відповідно до міжнародних стандартів.

6.2. Моніторинг

Механізми моніторингу ефективності реалізації Стратегії

Щорічний моніторинг цифрової рівності:

- Аналіз цифрового розриву за гендерними, віковими та соціально-економічними критеріями.
- Відстеження динаміки змін рівня доступу до цифрових послуг та цифрової грамотності.
- Порівняльний аналіз із міжнародними рейтингами цифрової рівності.
- Оприлюднення результатів на державному порталі відкритих даних.

Аналітичні дослідження рівня використання цифрових послуг різними соціальними групами:

- Проведення соціологічних опитувань (мінімум 10 000 респондентів щороку).
- Використання Big Data та AI-аналітики для оцінки поведінкових моделей користувачів цифрових державних сервісів.
- Моніторинг ефективності державних програм цифрової інклюзії.
- Громадський контроль та незалежний аудит
- Створення публічного дашборду моніторингу цифрової рівності, де громадяни можуть переглядати статистику в реальному часі.
- Залучення громадських організацій та незалежних експертів до аудиту реалізації Стратегії.
- Проведення форумів цифрової рівності з участю міжнародних організацій, громадянського суспільства та державних структур.

6.3. Дорожня карта усунення цифрового розриву

Етапи усунення цифрового розриву (2025–2028 рр.)

Період	Основні заходи	Очікуваний результат
2025 рік	Запуск Національної платформи цифрової рівності, впровадження перших нормативних актів щодо гендерної рівності в цифровій сфері	50% охоплення державних послуг гендерною оцінкою

2026 рік	Масштабування програм цифрової грамотності, інтеграція Big Data для моніторингу	70% громадян охоплені цифровими навчальними ініціативами
2027 рік	90% державних онлайн-сервісів адаптовані до інклюзивних стандартів	85% громадян користуються цифровими послугами
2028 рік	Повна інтеграція цифрової рівності у всі аспекти держуправління	Досягнення 95% рівня доступу до цифрових сервісів серед усіх груп населення

7. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ

7.1. Короткостроковий період (0–2 роки) (2025–2026 рр.)

Основні заходи:

Проведення гендерного аудиту цифрових політик та державних онлайн-сервісів.
Запуск пілотних проєктів із навчання цифрової грамотності для жінок, осіб з інвалідністю та жителів сільських територій.
Розробка та ухвалення перших нормативних актів щодо гендерно чутливого цифрового врядування.
Відкриття Центрів цифрової інклюзії у 20+ регіонах України.
Запуск відкритої платформи моніторингу цифрової рівності на основі Big Data та AI-аналітики.

Механізм оцінки ефективності:

- До кінця 2025 року – проведено аудит мінімум 50% цифрових державних програм.
- До середини 2026 року – 10 000+ осіб пройшли навчання з цифрової грамотності.
- До кінця 2026 року – ухвалено мінімум 2 нові законодавчі ініціативи щодо цифрової рівності.
- Ключовий індикатор: 70% сільських громад підключено до широкосмугового інтернету.

Очікувані результати:

Створена основа для масштабування цифрових реформ.
Початкове впровадження міжнародних стандартів гендерної рівності у цифровому врядуванні.

7.2. Середньостроковий період (3–5 років) (2027–2029 рр.)

Основні заходи:

Запуск державної програми цифрової грамотності, яка охопить не менше 1 млн осіб.
Інституціоналізація гендерного моніторингу цифрових державних послуг (інтеграція в щорічну державну статистику).
Впровадження єдиних стандартів гендерної доступності у всі цифрові державні сервіси.
Створення фонду підтримки жінок у цифровій економіці (гранти на IT-освіту, підтримку стартапів).
Автоматизована система оцінки рівня цифрового розриву на основі AI-аналітики.

Механізм оцінки ефективності:

- До 2027 року – 80% державних цифрових сервісів відповідають стандартам доступності (WCAG 2.1).

- До 2028 року – 70% державних службовців пройшли навчання з цифрової грамотності.
- До 2029 року – кількість жінок у сфері цифрової трансформації та ІТ збільшилася на 30%.
- Ключовий індикатор: не менше 85% громадян активно користуються цифровими державними послугами.

Очікувані результати:

Впровадження гендерно чутливого дизайну в усі державні сервіси.

Системний моніторинг гендерної рівності у цифровій трансформації.

7.3. Довгостроковий період (6+ років) (2030–2031 рр. і далі)

Основні заходи:

Глибока трансформація цифрового публічного управління відповідно до міжнародних стандартів (ISO 37120 – цифрова стійкість міст).

Повна інтеграція AI та аналітичних систем для персоналізованого надання цифрових послуг.

Впровадження міжнародних стандартів цифрової рівності (ITU, UN, EU Digital Strategy).

Забезпечення 100% доступності державних цифрових сервісів для всіх соціальних груп.

Регулярна оцінка ефективності цифрових політик з урахуванням гендерного фактору.

Механізм оцінки ефективності:

- До 2030 року – 90% населення охоплено цифровими держпослугами.
- До 2031 року – Україна входить до ТОП-30 країн за індексом цифрового урядування ООН.
- Ключовий індикатор: цифрова рівність між чоловіками та жінками $\geq 95\%$.

Очікувані результати:

Цифрова рівність інтегрована у всі сфери державного управління.

Україна стає лідером цифрового врядування в регіоні.

7.4. Міжнародне співробітництво в рамках реалізації Стратегії

Партнерство з ЄС у рамках програми "Цифрова Європа"

- Спільне розроблення політик цифрової рівності.
- Інтеграція українських цифрових сервісів у європейський цифровий простір.

Співпраця зі Світовим банком та ITU (Міжнародний союз електрозв'язку)

- Фінансування інфраструктурних проєктів для усунення цифрового розриву.
- Використання міжнародних стандартів оцінки гендерної рівності.

Інтеграція в ініціативи ООН та G20 щодо цифрової інклюзії

- Обмін досвідом у сфері забезпечення рівного доступу до цифрових технологій.
- Участь у міжнародних проєктах розвитку цифрової грамотності.

Очікуваний результат:

Зміцнення міжнародного іміджу України як лідера цифрової рівності.

Доступ до міжнародного фінансування цифрових реформ.

8. МОЖЛИВІ РИЗИКИ ТА СПОСОБИ ЇХ УСУНЕННЯ

Аналіз ризиків у реалізації Стратегії проведено з урахуванням досвіду цифрової трансформації країн ЄС.

Категорія ризику	Опис загрози	Можливі наслідки	Способи усунення / мінімізації
1. Недостатній рівень цифрової грамотності населення	Низький рівень цифрових навичок серед вразливих груп (жінки, літні люди, особи з інвалідністю, ВПО)	Зменшення використання державних цифрових сервісів, збільшення цифрового розриву	- Масштабування освітніх ініціатив з цифрової грамотності - Створення адаптованих навчальних програм для різних груп - Використання офлайн-форматів навчання (ЦНАПи, бібліотеки)
2. Опір цифровим змінам у державному секторі	Недостатня мотивація державних службовців до використання нових цифрових технологій	Сповільнення впровадження цифрових реформ	- Впровадження КРІ для держслужбовців щодо цифрових компетентностей - Запровадження обов'язкового навчання та сертифікації - Розробка мотиваційних програм (премії, кар'єрний ріст)
3. Недостатнє фінансування цифрових реформ	Обмежені ресурси для розвитку цифрової інфраструктури та навчальних програм	Низька якість або відсутність доступу до цифрових державних сервісів	- Активне залучення міжнародної допомоги (ЄС, Світовий банк, ООН) - Державно-приватне партнерство - Впровадження ефективного бюджетного контролю через відкриті дані
4. Кібербезпека та захист персональних даних	Недостатній рівень захисту цифрових сервісів, загрози з боку хакерських атак	Витік даних, зниження довіри населення до цифрових послуг	- Запровадження кіберзахисту за стандартами ISO 27001 Регулярні незалежні аудити кібербезпеки Навчальні кампанії з безпеки даних для населення та держслужбовців
5. Гендерний цифровий розрив	Жінки та інші вразливі групи менш активно користуються цифровими сервісами	Нерівний доступ до державних послуг, соціальна нерівність	Включення гендерних показників до національної цифрової статистики Гендерний аудит цифрових політик Цільові навчальні програми для жінок та дівчат у сфері STEM

6. Низька якість цифрових державних сервісів	Відсутність персоналізованих або адаптованих під потреби користувачів сервісів	Зниження рівня довіри до цифрових послуг, низька ефективність	Використання UX/UI-дизайну відповідно до стандартів WCAG 2.1 Регулярне тестування та зворотний зв'язок від користувачів Оптимізація процесів на основі аналітики Big Data
7. Відсутність ефективного моніторингу впровадження Стратегії	Нестача актуальних даних щодо ефективності реформ	Неможливість оцінки результативності цифрової трансформації	Створення публічної платформи моніторингу прогресу цифрової рівності Щоквартальні аналітичні звіти для уряду та громадськості Використання AI-аналітики для оцінки ефективності політик
8. Правові бар'єри та застаріле законодавство	Відсутність оновлених нормативно-правових актів для підтримки цифрової трансформації	Гальмування реформ, невідповідність міжнародним стандартам	Регулярний перегляд законодавства відповідно до вимог ЄС Інтеграція міжнародних стандартів цифрового врядування Впровадження нормативних актів, що регулюють цифрову рівність