

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління, адміністрування і національної безпеки

Гільтайчук Віктор Вікторович

УДК 351+ 342.7:342.724

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
СВІТОВИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ
ТА ШЛЯХИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ
ОПП «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

_____ (підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Серняк О. І., к.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.держ.упр., професор Лопушинський І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

к.держ.упр., доцент Малімон В.І.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2025

АНОТАЦІЯ

Гільтайчук В. В. Світовий досвід побудови електронного урядування та шляхи його реалізації в Україні. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2025.

У магістерській роботі проаналізовано теоретичні та методологічні засади електронного урядування, визначено ключові принципи функціонування цифрової держави, міжнародні стандарти цифрової трансформації та сучасні підходи до оцінювання цифрової зрілості публічного сектора. Досліджено світові моделі електронного урядування в Європі та Азії, розкрито їх інституційні, правові й технологічні особливості, здійснено порівняльний аналіз ефективності електронних урядів на основі індексів EGDI та OECD DGI. Оцінено сучасний стан розвитку електронного урядування в Україні, визначено інституційні передумови, нормативно-правові зміни та ключові цифрові ініціативи, зокрема екосистему «Дія» та інфраструктурні проекти з розширення доступу до швидкісного інтернету. Виявлено стратегічні пріоритети цифрової трансформації державного управління, бар'єри розвитку у воєнних умовах та структурні ризики, пов'язані з цифровою нерівністю, кібербезпекою й інтеро-перабельністю державних реєстрів. Сформульовано напрями імплементації провідних світових практик у вітчизняну систему. Обґрунтовано значення гармонізації українського цифрового законодавства з європейськими регуляторними актами (DSA, DMA, AI Act) як умови інтеграції України в єдиний цифровий ринок ЄС.

Ключові слова: електронне урядування, цифрова держава, інтероперабельність, цифрова ідентифікація, публічне управління, цифрова трансформація, кіберстійкість, європейська інтеграція.

SUMMARY

Hiltaychuk V.V. Global experience in building e-governance and ways of its implementation in Ukraine. – Manuscript.

Master's degree in specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2025.

The master's thesis analyses the theoretical and methodological foundations of e-government, identifies the key principles of the functioning of a digital state, international standards of digital transformation and modern approaches to assessing the digital maturity of the public sector. World models of e-government in Europe and Asia are studied, their institutional, legal and technological features are revealed, and a comparative analysis of the effectiveness of e-governments is carried out based on the EGDI and OECD DGI indices.

The current state of e-government development in Ukraine has been assessed, institutional prerequisites, regulatory changes and key digital initiatives have been identified, in particular the “Diya” ecosystem and infrastructure projects to expand access to high-speed Internet. Strategic priorities for the digital transformation of public administration, barriers to development in wartime conditions and structural risks associated with digital inequality, cybersecurity and interoperability of state registers have been identified.

Directions for implementing leading global practices into the domestic system have been formulated. The importance of harmonizing Ukrainian digital legislation with European regulatory acts (DSA, DMA, AI Act) as a condition for Ukraine’s integration into the EU single digital market has been substantiated.

Keywords: e-government, digital state, interoperability, digital identification, public administration, digital transformation, cyber resilience, European integration.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ..... | 10 |
| 1.1 Понятійно-категоріальний апарат та принципи електронного урядування..... | 10 |
| 1.2 Міжнародні стандарти цифрової трансформації державного управління..... | 24 |
| 1.3 Методологічні підходи до дослідження розвитку електронного урядування..... | 29 |
| РОЗДІЛ 2 СВІТОВІ ПРАКТИКИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ...37 | 37 |
| 2.1 Європейська модель електронного урядування та її інституційні особливості..... | 37 |
| 2.2 Азійська модель цифрової трансформації публічного сектора..... | 41 |
| 2.3 Порівняльний аналіз ефективності функціонування електронних урядів у провідних країнах світу..... | 49 |
| РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ..... | 56 |
| 3.1 Стан розвитку електронного урядування в Україні: інституційний та нормативно-правовий аналіз..... | 56 |
| 3.2 Стратегічні пріоритети та бар'єри цифрової трансформації державного управління в Україні..... | 73 |
| 3.3 Шляхи імплементації кращих світових практик електронного урядування у вітчизняну систему..... | 84 |
| ВИСНОВКИ..... | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 97 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ і глобальних мережевих систем змінює засади функціонування державних інституцій, формуючи нову парадигму публічного управління, орієнтовану на прозорість, відкритість, оперативність ухвалення рішень і підвищення довіри громадян до влади. Електронне урядування перетворилось на базовий інструмент модернізації держави, оскільки забезпечує інтеграцію цифрових технологій у діяльність органів влади, оптимізацію державних послуг, підвищення ефективності управлінських процесів і формування сервісно орієнтованої моделі державного управління.

Визнання цифрової взаємодії між державою, громадянами та бізнесом як чинника конкурентоспроможності й інституційної стійкості зумовило інтенсивний розвиток досліджень у сфері електронного урядування на рівні ООН, ЄС, ОЕСР, Світового банку та інших міжнародних структур. У державах, що демонструють високий рівень цифрової трансформації (Естонія, Південна Корея, Сінгапур, Канада, Данія), електронне урядування сформувало підґрунтя ефективного публічного адміністрування завдяки забезпеченню безперервності управлінських процесів, уніфікації державних даних, впровадженню принципів «єдиного вікна», інтеперабельності реєстрів та розвитку проактивних державних сервісів. Міжнародний досвід переконливо демонструє, що цифровізація не обмежується оптимізацією адміністративних процедур, а трансформує модель державної взаємодії, у межах якої громадянин набуває ролі активного суб'єкта управлінських рішень.

Значення електронного урядування для України зросло внаслідок трансформаційних процесів, соціально-політичних викликів та інтеграційного руху до Європейського Союзу. Вимоги цифрового порядку денного ЄС, директиви щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, розвитку електронних довірчих послуг, а також пріоритети Програми «Цифрова Європа» визначають

необхідність прискореної адаптації національної моделі управління до європейських стандартів. Українська цифрова інфраструктура активно розвивається: впроваджено платформу «Дія», систему міжвідомчої взаємодії «Трембіта», електронні реєстри, інтегровані послуги у сфері соціального забезпечення, безпеки та бізнес-процедур. Проте цифрова модернізація потребує узгодження з найкращими світовими практиками, системного вдосконалення законодавства та зміцнення кіберстійкості державних інформаційних ресурсів.

Критично важливим фактором актуалізації проблематики електронного урядування є умови повномасштабної війни, які ставлять перед державою завдання забезпечення безперервності управлінських процесів, захисту інформаційних систем, підтримки соціальних послуг, збереження доступу громадян до державних сервісів незалежно від географічних, часових та інфраструктурних обмежень. Функціонування цифрових сервісів у кризових умовах стало індикатором інституційної спроможності держави та підтвердило необхідність поглиблення цифрової інтеграції у всі сфери публічного управління. Одночасно цифровізація набуває стратегічного значення у процесах післявоєнного відновлення, реформування державного апарату, модернізації системи надання публічних послуг та формування ефективної моделі взаємодії влади і громадян.

Актуальність теми посилюється також зростанням суспільного попиту на інклюзивні, швидкі та прозорі адміністративні процеси, формуванням цифрових компетентностей населення, розвитком електронної демократії та киберфізичної інфраструктури публічного сектору. Потреба в уніфікації реєстрів, забезпеченні інтероперабельності, створенні умов для впровадження штучного інтелекту, блокчейн-технологій та хмарних сервісів висуває вимогу до ґрунтовного вивчення світового досвіду та визначення оптимальних моделей реалізації електронного урядування в українському контексті.

Таким чином, актуальність дослідження визначається комплексом факторів: глобальними тенденціями цифрової трансформації державного управління, стратегічним курсом України на європейську інтеграцію, потребою

забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнних і поствоєнних викликів, необхідністю удосконалення національної моделі електронного урядування відповідно до найкращих світових практик і стандартів.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Дослідженню теоретико-методологічних основ впровадження електронного уряду та електронної демократії присвячені праці багатьох зарубіжних науковців, зокрема: Т. Баса, М. Бекуса, М.П.Р. Болівара, К.Х. Вата, Е. Вілбогр, Ш. Віркара, Ш.С. Даус, С. Кліфта, А.М. Лопес-Ернандеса, У. Меліна, Г. Мішра, Л.Е. Муньос, С. Палвіа, Н. Тема, С. Шарма, К. Фана, Дж. Фенга та ін.

Питання запровадження електронного уряду розглядають у своїх працях вітчизняні вчені: В. Бабаєв, О. Голобуцький, Н. Грицяк, М. Демкова, В. Дрешпак, І. Клименко, О. Кукарін, С. Попов та інші.

Питанням розвитку електронного уряду на місцевому рівні присвячені праці В. Дрешпака, К. Кондакова, В. Коновала, І. Куспляка, З. Надюка, А. Серенка та інших.

Водночас, незважаючи на існуючий науковий доробок у цій проблематиці, необхідно проаналізувати кращі зарубіжні практики впровадження електронного уряду, що дасть змогу використати цей досвід для вирішення проблем в Україні. У цьому й полягає актуальність теми дослідження, його мета та завдання.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів використання провідних світових практик електронного урядування для підвищення ефективності цифрової трансформації державного управління України.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати понятійно-категоріальний апарат електронного урядування та визначити його ключові принципи.
2. Дослідити міжнародні стандарти цифрової трансформації державного управління та їх практичне застосування у сфері публічного адміністрування.

3. Розкрити методологічні підходи до вивчення розвитку електронного урядування та обґрунтувати їх використання у науковому дослідженні.

4. Охарактеризувати європейську модель електронного урядування та визначити її інституційні особливості.

5. Проаналізувати азійську модель цифрової трансформації публічного сектора на прикладі провідних держав.

6. Здійснити порівняльний аналіз ефективності функціонування електронних урядів у провідних країнах світу та окреслити домінантні моделі цифровізації.

7. Провести інституційний та нормативно-правовий аналіз стану розвитку електронного урядування в Україні.

8. Виявити стратегічні пріоритети та бар'єри цифрової трансформації державного управління України в умовах сучасних викликів.

9. Обґрунтувати шляхи імплементації кращих світових практик електронного урядування у вітчизняну систему публічного управління.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації державного управління.

Предметом дослідження є механізми, моделі та інструменти електронного урядування в контексті їх застосування в Україні.

Методи дослідження визначені логікою наукового пошуку. Використано системний метод – для аналізу структури та функціональних зв'язків електронного урядування; порівняльно-історичний – для дослідження еволюції цифрової державності в різних країнах; інституційний аналіз – для вивчення нормативно-правових рамок і організаційних механізмів; порівняльний метод – для зіставлення моделей електронного урядування; аналітико-статистичні методи – для інтерпретації міжнародних індексів EGDI, EPI, NRI, DESI; структурно-функціональний метод – для обґрунтування напрямів удосконалення цифрового управління в Україні. Використання

комплексного підходу забезпечило достовірність отриманих результатів і їх практичну значущість.

Новизна отриманих результатів полягає у розробленні концептуально узгоджених рекомендацій щодо адаптації світових моделей електронного урядування до українських умов, а також у систематизації факторів, що визначають ефективність цифрової трансформації в умовах євроінтеграційних змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування сформульованих рекомендацій органами державної влади та місцевого самоврядування під час удосконалення цифрових сервісів, розроблення стратегій цифрової трансформації та адаптації законодавства до стандартів ЄС. Окремі результати можуть бути використані в діяльності Міністерства цифрової трансформації України, а також у процесі підготовки державних службовців.

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг становить 104 сторінки. Список використаних джерел налічує 78 найменувань, з яких 30 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат та принципи електронного урядування

Понятійно-категоріальний апарат цифрової трансформації державного управління формується на перетині адміністративної науки, інформаційних технологій, публічної політики та соціального управління. Центральне місце в цьому апараті посідає поняття електронного урядування, яке в сучасних дослідженнях визначається як комплексна система організації діяльності органів публічної влади на основі інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості, відкритості, доступності публічних послуг і розширення можливостей громадянської участі.

Світове співтовариство, представлене Організацією Об'єднаних Націй, виробило універсальні підходи до визначення сутності електронного урядування, виходячи з його ролі у трансформації публічного управління та модернізації механізмів взаємодії держави й суспільства. У документах ООН електронний уряд визначається як уряд, що, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології, забезпечує громадянам і підприємствам можливість здійснювати взаємодію з органами публічної влади через різноманітні електронні канали зв'язку та цифрові медіа¹. У межах цього підходу ООН виокремлює два аспекти цифровізації: системне використання ІКТ для взаємодії з населенням і бізнесом та удосконалення демократичного урядування шляхом спрощення адміністративних процедур, мінімізації транзакційних витрат і підвищення підзвітності влади.

¹ United Nation EGovernment Survey. [URL:https://publicadministration.un.org/](https://publicadministration.un.org/)

У монографії О. Голобуцького та О. Шевчук електронний уряд розглядається як системна інновація в організації державного управління, що змінює характер взаємодії «держава – громадянин – бізнес» через запровадження електронних сервісів, інформаційно-комунікаційних технологій та нових форматів публічної комунікації². Автори акцентують увагу на трансформації класичних бюрократичних процедур, запровадженні мережових форм врядування, переорієнтації управлінських процесів на потреби користувача, а також на інституційних та політико-правових передумовах формування електронного уряду в Україні.

Колективний доробок Ю. Ковбасюка, Н. Грицяк та А. Семенченка сформував цілісну теоретико-методологічну рамку аналізу електронного урядування як складової модернізації системи публічного управління³. У роботі розкрито концептуальні засади електронного врядування, типологію моделей, інституційні механізми розроблення і реалізації державної політики у цифровій сфері, інструменти організаційного забезпечення, а також питання кадрового, ресурсного та нормативно-правового супроводу трансформацій.

У працях Ю. Ковбасюка електронне врядування розглянуто через призму порівняльного аналізу європейського досвіду та українських перспектив⁴. Дослідник аналізує інституційні моделі електронного урядування в країнах ЄС, підходи до формування цифрових стратегій та інструменти забезпечення відкритості, прозорості й підзвітності публічної влади. У контексті України наголошено на потребі гармонізації нормативно-правової бази, посиленні спроможності органів влади до полікотворення у цифровій сфері, розвитку інституцій електронної демократії та формуванні стимулів для участі громадян у цифрових каналах комунікації з державою.

² Голобуцький О. П. Електронний уряд / О. П. Голобуцький, О. Б. Шевчук. – К. : Атлант UMS, 2002. – 173 с.

³ Електронне урядування : підручник / авт. кол. : В. П. Горбулін, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. ; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка ; наук. ред. проф. Н. В. Грицяк, проф. А. І. Семенченка. – К. : НАДУ, 2014. – 352 с.

⁴ Ковбасюк Ю. В. Електронне врядування: європейський досвід та українські перспективи / Ю. В. Ковбасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 16. – С. 81-83.

Теоретико-методологічні засади інституціалізації державного управління у сфері електронного урядування ґрунтовно розкрито у роботі А. Семенченка та А. Журавльова⁵. Автори пропонують бачення електронного урядування як окремого напрямку публічної політики, що потребує власної інституційної архітектури, чітко визначених суб'єктів, механізмів координації, контролю й оцінювання результативності. Застосування інституційного, системного та процесного підходів дає змогу інтерпретувати цифрову трансформацію не тільки як технічне оновлення, а як глибинну зміну правил, процедур і практик публічного управління, що впливають на баланс влади, прозорість, підзвітність та участь громадян.

У науковому дискурсі України тривалий час домінували підходи, які сформувалися на межі нормативного та експертного середовища. Одним із найбільш змістовних є бачення авторів «Концепції електронного урядування в Україні», розробленої за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». У межах цього підходу електронне урядування розглядається як форма організації державної діяльності, що передбачає активну взаємодію публічної влади з суспільством, бізнесом і людиною через інструменти інформаційно-комунікативних технологій³.

У українських дослідженнях особливу увагу приділено ролі людини у взаємодії держави з суспільством. На думку В. М. Фурашева, електронний уряд є системою державного управління, зорієнтованою на широке застосування новітніх технологій з метою підвищення ефективності діяльності органів влади⁶. Дослідник наголошує, що ланка взаємодії між громадянами та органами влади - чиновник - характеризується суб'єктивністю й обмеженнями, що можуть спричиняти корупційні практики, адміністративні бар'єри та уповільнення процедур. Використання сучасних цифрових

⁵ Семенченко А. І., Журавльов А. В. Теоретико-методологічні засади інституціалізації державного управління у сфері електронного урядування URL: <http://www.academy.gov.ua/cj/ej14/txts/Semenchenko.pdf>.

⁶ Складові електронного урядування / Правова інформатика. 2012. URL: <http://ippi.org.ua/sites/default/files/12fvmseu.pdf>

технологій дає змогу мінімізувати людський чинник, підвищити прозорість адміністративних процесів і забезпечити рівний доступ до публічних послуг.

Подальший розвиток ідей електронного уряду в Україні пов'язаний з баченням необхідності створення єдиної інфраструктури автоматизованої міжвідомчої взаємодії. У працях українських дослідників акцентовано, що реалізація державної політики у сфері електронного урядування повинна ґрунтуватися на впровадженні інтерактивної системи «Електронний уряд», здатної забезпечити обмін даними між державними інституціями в режимі, наближеному до реального часу⁷.

Вітчизняні дослідники адміністративного права, зокрема В. Авер'янов, І. Коліушко та В. Тимошук, у своїх працях наголошують, що сучасна демократична держава виконує сервісну функцію, надаючи громадянам управлінські послуги, спрямовані на забезпечення реалізації їхніх прав і свобод. Науковці підкреслюють, що поняття «публічні послуги» має значно ширший зміст, оскільки охоплює як державні й муніципальні послуги, так і послуги неуправлінського характеру, серед яких освітні, медичні, культурні й інші суспільно значущі сервіси⁸. Таким чином, категорія публічних послуг розглядається як цілісна система взаємодії держави з громадянами, що становить підґрунтя для розвитку сучасного електронного урядування.

У загальному підході електронне урядування розглядається як спосіб організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на основі мережевих інформаційних систем і глобальної телекомунікаційної інфраструктури, що забезпечує постійну, доступну та зрозумілу комунікацію між владними структурами, фізичними та юридичними особами в режимі онлайн⁹. У такому значенні електронне урядування охоплює не лише електронне надання послуг, а й цифровізацію внутрішніх управлінських

⁷ Концепція розвитку електронного урядування в Україні О. Баранов, А. Семенченко. URL: https://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf

⁸ Авер'янов В. До питання про поняття так званих «управлінських послуг». Право України. 2002. № 6. С. 125–127.

⁹ Електронне урядування: підручник. авт. кол.: В. П. Горбулін, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка; наук. ред. проф. Н. В. Грицяк, проф. А. І. Семенченка. Київ: НАДУ. 2014. 352 с.

процесів: ведення електронного документообігу, організацію внутрішньої комунікації, формування віддаленого доступу до реєстрів та інформаційних ресурсів.

Важливою метою електронного урядування є вдосконалення системи адміністративних послуг, мінімізація бюрократичних бар'єрів та створення умов для активної участі громадян у публічному управлінні¹⁰. У науковій літературі електронне урядування часто розглядається як інструмент реалізації адміністративної реформи, оскільки цифрові технології є необхідною умовою створення модернізованої, гнучкої та ефективної моделі держави. Відповідно до цього підходу діяльність електронного уряду має ґрунтуватися на низці принципів, серед яких: зручність та оперативність отримання послуг, транспарентність, конфіденційність і безпека, стандартизація процесів, орієнтація на потреби користувача¹¹.

У практичній діяльності публічної адміністрації електронне урядування нерідко зводиться до електронного спілкування з населенням, тоді як його сутність полягає у комплексному перетворенні управлінських процесів. Застосування ІКТ повинно забезпечувати поступовий перехід від бюрократичної моделі до моделі електронного документообігу, інтерактивного надання адміністративних послуг і створення відкритого інформаційного середовища. Цифрові технології мають не лише покращувати якість комунікації, а й змінювати організаційні структури, управлінські алгоритми та принципи взаємодії влади з громадянами.

У світовій науковій літературі сформовано три підходи до розуміння електронного урядування. Перший трактує його як інструмент ефективного надання державних послуг за допомогою новітніх інформаційних технологій. У межах цього підходу органи виконавчої влади функціонують як сервісна корпорація, покликана задовольняти інтереси платників податків. Подібної

¹⁰ Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: адміністративно-правові засади: монографія. Харків: Панов, 2016. 444 с

¹¹ Баранов О. Електронне урядування в Україні: аналіз та рекомендації. Результати дослідження. О.А. Баранов, І.Б. Жилияєв, М.С. Демкова та ін.; за ред. І.Г. Малюкової. К.: ООО «Поліграф-Плюс», 2007. 254 с

позиції дотримується Т. Пардо, який визначає електронний уряд як трансформацію процесу надання державних послуг шляхом використання цифрових технологій¹².

Другий підхід сформований технократичною школою, представники якої зосереджуються на технологічному аспекті. У межах цього підходу електронне урядування розглядається як система з високим рівнем інформатизації, де ключовими цінностями виступають обробка даних, цифрова інфраструктура, автоматизація процесів і можливості комп'ютеризації управління¹³.

Третій підхід, який домінує у сучасних західних дослідженнях і поступово утверджується в українському науковому дискурсі, розглядає електронне урядування як нову парадигму державного управління в епоху знань. У цьому розумінні електронне урядування не зводиться ні до технології, ні до сервісу, а передбачає комплексну трансформацію управлінських процесів, подолання бюрократичних стереотипів, формування нової культури відкритості, співучасті та інноваційності¹⁴.

Структура електронного урядування передбачає функціонування різних механізмів надання електронних послуг. До них належать адміністративні, інституційні, інтеграційні та сервісні механізми¹⁵.

– Адміністративні механізми полягають у регламентації процедури надання електронних послуг відповідно до адміністративних процедур і стандартів. Їх запровадження забезпечує можливість послідовного переведення більшості послуг у цифровий формат, що сприяє економії бюджетних коштів та скороченню часу на їх отримання.

– Інституційні механізми охоплюють модернізацію управлінських процесів, необхідність створення уповноваженого органу, відповідального за

¹² Андреева О. М. Електронне урядування: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Авега, 2015. 228

¹³ Там само

¹⁴ Там само

¹⁵ Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: адміністративно-правові засади: монографія. Харків: Панов, 2016. 444 с

цифрову трансформацію, а також формування нормативно-правового середовища, яке забезпечує функціонування електронного уряду¹⁶.

Розвиток зазначених механізмів є необхідною умовою становлення сучасної цифрової держави, здатної забезпечити ефективність та безперервність публічних сервісів, адаптованих до потреб суспільства.

Політичні трансформації, що відбулися в Україні у 2014 році, започаткували докорінну зміну стратегічних орієнтирів державного розвитку як у внутрішньому, так і у зовнішньополітичному вимірі. Урядові реформи, сформовані на хвилі суспільного запиту на справедливість і оновлення влади, визначили нові пріоритети модернізації державного апарату та підсилення підзвітності перед громадянами. Закони «Про очищення влади»¹⁷ та «Про засади запобігання та протидії корупції»¹⁸ заклали правові підвалини для формування нового стандарту публічного управління, спрямованого на прозорість прийняття рішень, підвищення ефективності урядових інституцій і розширення інструментів громадського контролю. Виконання цих нормативних вимог передбачало комплексну зміну організаційної культури державної служби, мінімізацію неформальних впливів та створення умов для переходу до сучасних технологічних форм адміністративної діяльності.

У контексті закріплених у законодавстві антикорупційних принципів урядова Концепція розвитку електронного урядування сформулювала цілі, спрямовані на інституційне оновлення держави шляхом цифровізації управлінських процесів. Документ інтегрував положення антикорупційного законодавства, оскільки цифрові технології дають змогу зменшити дискретність рішень посадових осіб, уніфікувати адміністративні процедури, забезпечити їх прозорість і простежуваність. Концептуальні засади електронного урядування, визначені Кабінетом Міністрів, передбачають створення моделі публічного управління, орієнтованої на підвищення

¹⁶ Андреева О. М. Електронне урядування: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Авега, 2015. 228 с

¹⁷ Про очищення влади. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

¹⁸ Про запобігання корупції. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

ефективності, відкритості та прозорості функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування завдяки системному застосуванню інформаційно-телекомунікаційних технологій. Наголошується на побудові держави, здатної оперативно реагувати на запити громадян і забезпечувати високий рівень доступності адміністративних послуг¹⁹.

Розгляд електронного урядування як способу врегулювання суспільних відносин дозволяє осмислити його як окремий управлінський інститут, що функціонує відповідно до визначених у науковій та нормативній літературі принципів. У теорії держави і права принципи розуміються як фундаментальні ідеї, які визначають сутність правового регулювання, забезпечують внутрішню логіку правових норм та формують стандарти їх практичної реалізації. Перенесення цього підходу на сферу цифрової трансформації державного управління дає змогу виокремити засадничі орієнтири побудови електронного урядування, включно з відкритістю, підзвітністю, технологічною нейтральністю, орієнтацією на потреби користувачів, захистом даних, інтеперабельністю інформаційних систем і забезпеченням рівного доступу до публічних послуг.

Отже, розвиток електронного урядування в Україні після 2014 року набув системного характеру, оскільки цифровізація управління стала відповіддю на суспільний запит на подолання корупції, модернізацію державної служби та формування нової моделі взаємодії держави з громадянами. Впровадження принципів електронного урядування спрямоване на забезпечення прозорості адміністративних процесів, підвищення довіри до влади та інтеграцію демократичних стандартів у діяльність публічної адміністрації.

ООН, як наддержавне формування, виділяє наступні принципи функціонування інституту «електронного урядування» (рис.1.1):

¹⁹ Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

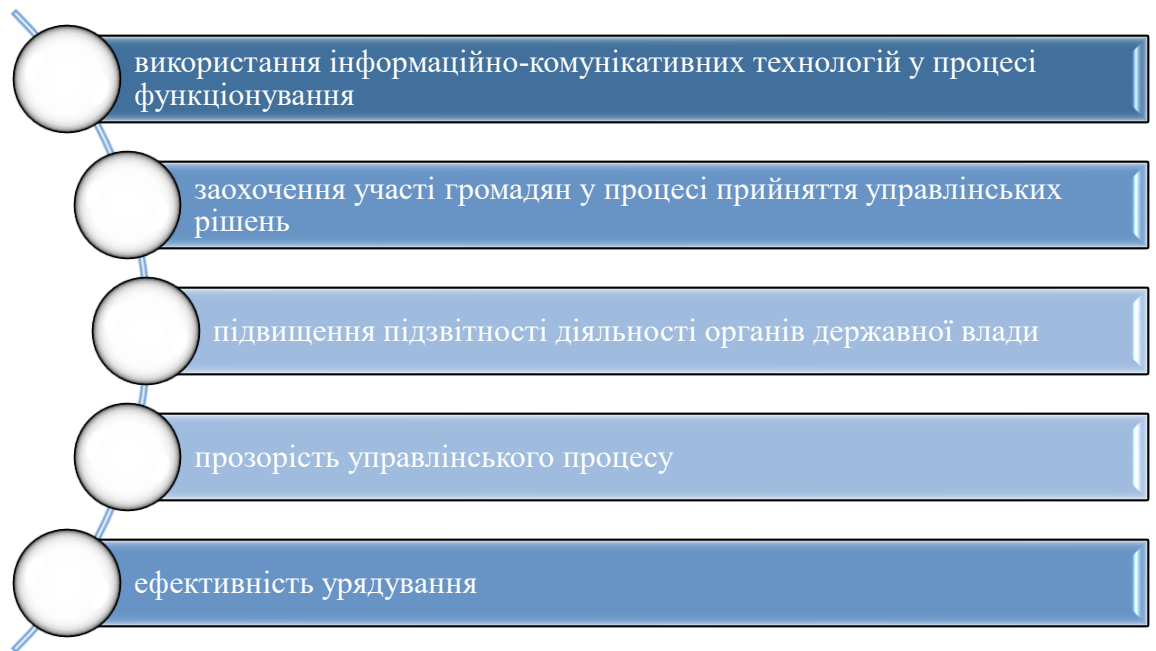


Рис.1.1 – Принципи ООН функціонування інституту «електронного урядування»

Джерело:²⁰

Одним з основних принципів виступає широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У цьому контексті даний принцип репрезентує не стільки нормативне положення, скільки загальну тенденцію розвитку публічного сектору, яка передбачає поступовий відхід від паперових форм управлінської діяльності та перехід до цифрового, безпаперового документообігу. У класифікації ООН до інформаційно-комунікаційних технологій належать факсимільний зв'язок, електронний облік, електронні реєстри, пункти самообслуговування, Інтернет, електронна пошта та електронний обмін даними. Сучасний етап розвитку цифрової сфери значно розширив перелік технологій, запровадивши хмарні сервіси, мобільні додатки, блокчейн-рішення, системи електронної ідентифікації, штучний інтелект і машинне навчання.

²⁰ Костенко І. В. Основні принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 4. С. 117–123. DOI: 10.36695/2219-5521.4.2019.19.

Принцип заохочення громадян до участі в управлінні державними та муніципальними справами відображає демократичний характер сучасної держави й підкреслює необхідність формування інклюзивної моделі публічного управління. Системи електронних петицій, електронних консультацій та електронних звернень забезпечують громадянам можливість ініціювати обговорення актуальних проблем, формувати пропозиції щодо вдосконалення регіональної та державної політики, а також висловлювати власні позиції щодо управлінських рішень. Механізми електронної ідентифікації, зокрема BankID, спрощують доступ громадян до інструментів участі та створюють умови для широкого залучення населення. Заохочення громадянської участі водночас сприяє підвищенню довіри до влади, формуванню культури відповідального врядування та посиленню соціальної легітимності управлінських рішень.

Функціонування електронного урядування неможливе без принципу підвищення підзвітності діяльності органів державної влади, який визначає вимогу до прозорості управлінських процедур, повноти інформаційного розкриття та обов'язковості фіксації управлінських рішень у цифровій формі. Підзвітність виступає механізмом контролю за діяльністю державних інституцій, а також засобом запобігання корупції, зловживанням та неефективному використанню ресурсів. Цифрова форма взаємодії, з одного боку, прискорює процес ухвалення рішень, а з іншого - створює ризики уникнення персональної відповідальності, якщо інформація не фіксується належним чином. Для нівелювання таких ризиків доцільним є обов'язкове використання кваліфікованого електронного підпису під час ухвалення управлінських рішень. Важливою складовою підзвітності виступає функціонування відкритих державних реєстрів, що мають охоплювати весь спектр документів управлінського характеру, за винятком інформації з

обмеженим доступом. Наявність відкритих реєстрів підвищує можливість громадського контролю та оцінки якості роботи державних установ²¹.

Поняття відкритості та прозорості у сфері електронного урядування може бути розглянуте через систему взаємопов'язаних елементів: право «знати», право «отримувати» та право «впливати». Право «знати» забезпечує доступ громадян до інформації про діяльність органів влади, що дозволяє відстежувати зміст і логіку ухвалення управлінських рішень, оперативно отримувати інформацію про нормативно-правові акти, державні програми та бюджетні витрати. Право «отримувати» означає доступ громадян, бізнесу та громадських організацій до публічних послуг у найкоротші строки, без надмірних процедурних бар'єрів і безпосереднього контакту з посадовими особами. Право «впливати» передбачає можливість участі громадян в управлінських процесах через громадські слухання, консультації, електронні звернення та інші механізми, орієнтовані на співтворення державної політики²².

Застосування описаних принципів сприяє формуванню сучасної цифрової моделі держави, де публічне управління здійснюється на основі інноваційних технологій, високого рівня відкритості та підзвітності, а також широкої залученості громадян до прийняття рішень. Комплексне дотримання принципів електронного урядування є передумовою підвищення ефективності державних інституцій, розвитку сервісної моделі держави та побудови довірливих взаємин між владою та суспільством.

Урядова Концепція розвитку електронного урядування, затверджена Кабінетом Міністрів України, пропонує більш сучасну, адаптовану до європейських стандартів систему принципів, що визначають запровадження технологічно сформованої моделі публічного управління. Серед них ключовим є принцип «digital by default» («цифровий за замовчуванням»), який

²¹ Оксентюк С. Електронний уряд як головна складова електронного урядування. Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні. 2019. № 5. С. 62-63.

²² Чечель О.Ю. Розвиток інформаційного простору та Е-уряду в Україні. Теорія та практика державного управління. 2016. № 3. С. 74-81.

вимагає переведення будь-якої діяльності органів влади - надання послуг, міжвідомчої взаємодії, інформаційно-аналітичних операцій, комунікації з фізичними та юридичними особами - у цифрову форму як пріоритетну²³.

Наступним є принцип одноразового введення інформації, який передбачає, що фізичні та юридичні особи подають персональні дані до органів влади лише один раз, після чого державні інституції повторно використовують зазначені дані під час надання послуг або виконання владних повноважень із дотриманням вимог захисту інформації та персональних даних²⁴.

Принцип сумісності за замовчуванням визначає необхідність проектування інформаційно-телекомунікаційних систем органів влади відповідно до єдиних відкритих стандартів, що забезпечують подальшу інтеграцію, електронну взаємодію та багаторазове використання інформаційних ресурсів. Дотримання цього принципу створює технічну основу для функціонування міжвідомчих систем, забезпечує уніфікацію державних реєстрів та сприяє формуванню інтегрованої цифрової екосистеми публічного управління.

Особливу увагу привертає принцип партнерства, який не був прямо закріплений у тексті офіційної Концепції, однак має важливе значення для формування демократичної моделі врядування. У рамках представницької демократії державний службовець виконує роль сервісного персоналу, найнятого громадянами для реалізації владних повноважень. Залучення громадян до формування політики є необхідною умовою легітимності управлінських рішень, тому принцип партнерства повинен передбачати визнання рівності сторін у процесі взаємодії, а не лише формальне право участі в електронних консультаціях. З огляду на зазначене, дефіцит партнерського підходу у чинній Концепції може бути розцінений як

²³ Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>.

²⁴ Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с.

структурний недолік, що потребує корекції, враховуючи тенденції європейського врядування.

Не менш значущим є принцип відповідальності посадової особи за прийняті рішення. Традиційне українське законодавство містить архаїчну модель адміністративної відповідальності, що здебільшого регулює відповідальність громадян за порушення громадського порядку. У країнах Європейського Союзу адміністративна відповідальність державних службовців розглядається як один із базових механізмів забезпечення належного врядування. Відповідно, розвиток електронного урядування потребує формування системи персональної відповідальності посадових осіб за невиконання або неналежне виконання цифрових процедур, несвоєчасне надання електронних послуг чи перешкоджання цифровим інноваціям у державному секторі. У цьому контексті діяльність Вищого антикорупційного суду та реформа інституту адміністративної відповідальності в Україні становлять мінімально необхідні умови для підвищення прозорості та ефективності публічної адміністрації²⁵.

Упровадження означених принципів супроводжується поступовим розвитком інфраструктури електронного уряду. Станом на сьогодні в Україні вже функціонує понад 118 електронних послуг, а рівень користування ними за останній рік зріс у три рази²⁶. Масштабна ініціатива «держава у смартфоні», презентована у грудні 2019 року, передбачає розбудову єдиного цифрового середовища, інтеграцію всіх наявних електронних сервісів, створення єдиної системи ідентифікації та авторизації, реалізацію принципу «єдиного вікна» для доступу до будь-якого цифрового сервісу. Михайло Федоров підкреслив, що пріоритетом цифрової стратегії є створення технологічно досконалої, доступної та орієнтованої на громадянина системи, яка здатна забезпечити

²⁵ Архипова Є. О. Електронне урядування як форма організації державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=855> (дата звернення: 25.11.2025)

²⁶ Держава у смартфоні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2709578-derzava-u-smartfoni-na-bankovij-anonsu-vali-prezentaciu-dla-ekspertiv-i-gromadan.html>

повномасштабне залучення населення до цифрового середовища й формування нової культури взаємодії держави і суспільства²⁷.

Таким чином, понятійно-категоріальний апарат електронного урядування формується на основі поєднання міжнародних підходів, національних нормативно-правових рішень і наукових концепцій, що відображають перехід від бюрократичної моделі державного управління до сервісно орієнтованої та цифрово трансформованої публічної адміністрації. Електронне урядування постає як комплексна концепція державного управління, яка ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, спрямовується на забезпечення прозорості, відкритості, підзвітності та розширення можливостей громадянської участі, інтегрує у собі категорії публічних і адміністративних послуг, цифрових сервісів, інтероперабельних реєстрів, електронної ідентифікації та електронного документообігу. Узагальнення позицій ООН, урядових документів і праць українських дослідників дає змогу розглядати електронне урядування як інституціоналізовану форму врядування, що покликана мінімізувати корупційні ризики, подолати надмірну зарегульованість, забезпечити раціональне використання ресурсів і зміцнити довіру до публічної влади.

Водночас аналіз еволюції підходів до електронного урядування демонструє перехід від вузького технологічного розуміння до сприйняття як нової парадигми управління в епоху знань, у межах якої цифрові інструменти розглядаються не лише як засіб автоматизації процедур, а як основа перебудови управлінських процесів, організаційної культури та взаємодії держави з громадянами й бізнесом. Сукупність принципів електронного урядування відкритість, підзвітність, орієнтація на потреби користувачів, сумісність, безпека, партнерство та відповідальність визначає стратегічні орієнтири для подальшого розвитку цифрової держави в Україні, задає рамки

²⁷ UA D. S. Михайло Федоров визначив ключові пріоритети в новій посаді: оборонні інновації, AI, освіта та цифрове управління. *Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/mykhaylo-fedorov-vyznachyv-kliuchovi-priorytety-v-noviy-posadi-oboronni-innovatsiyi-ai-osvita-ta-tsyfrove-upravlinnia> (дата звернення: 11.12.2025).

для формування ефективних механізмів надання електронних послуг та створює методологічне підґрунтя для аналізу світових моделей і пошуку оптимальних шляхів їх імплементації у вітчизняну систему публічного управління.

1.2 Міжнародні стандарти цифрової трансформації державного управління

Міжнародні стандарти цифрової трансформації державного управління формують нормативно-ціннісне та методологічне підґрунтя для модернізації публічного сектору, задають орієнтири розвитку електронного урядування, електронної демократії й цифрової інфраструктури. У глобальному вимірі стандарти розробляються міжнародними організаціями, інтеграційними об'єднаннями, професійними спільнотами та формуються через рекомендації, декларації, рамкові стратегії, індекси оцінювання зрілості цифрового урядування.

Важливу роль у формуванні глобального стандарту цифрової трансформації відіграє Організація Об'єднаних Націй. У межах досліджень, присвячених електронному урядуванню, ООН розробила концептуальний підхід, що поєднує цифровізацію публічного сектору з реалізацією Цілей сталого розвитку, забезпеченням інклюзивності, недискримінаційності та прав людини у цифровому середовищі. Регулярний «UN E-Government Survey» пропонує методологію оцінювання рівня розвитку електронного урядування через індекс EGDI, який об'єднує три ключові компоненти: онлайн-послуги, телекомунікаційну інфраструктуру та людський капітал. Зазначений підхід фактично виконує функцію міжнародного стандарту оцінювання результативності цифрових реформ у публічному секторі, оскільки задає вимоги до комплексності цифрової трансформації, її соціальної орієнтації та технологічної спроможності²⁸.

²⁸ UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (date of access: 09.12.2025).

Значний вплив на стандарти цифрового врядування має Організація економічного співробітництва та розвитку. У рамках рекомендацій ОЕСР сформовано підхід до «цифрового уряду», що ґрунтується на принципах ціннісно орієнтованої політики, відкритих даних, управління на основі доказів, міжвідомчої координації, користувацько-центричного дизайну послуг і стійкості цифрової інфраструктури. Рекомендації щодо цифрових урядових стратегій, а також розроблений «Digital Government Policy Framework» містять орієнтири щодо переходу від простого використання ІКТ до інтегрованих цифрових екосистем, у яких дані виступають стратегічним активом, а інновації стають постійною функцією державного управління. Для країн, що прагнуть інтеграції до спільноти ОЕСР, відповідність зазначеним стандартам означає необхідність запровадження системи управління даними, створення інституційних механізмів координації цифрових проєктів, а також забезпечення прозорості алгоритмів і цифрових рішень²⁹.

Особливе місце в системі міжнародних стандартів цифрової трансформації посідає правовий та політичний простір Європейського Союзу. ЄС сформував багаторівневу архітектуру нормативного регулювання цифрової сфери, що охоплює як загальні рамки формування «цифрового єдиного ринку», так і спеціальні акти у сфері електронної ідентифікації, захисту персональних даних, кібербезпеки, інтероперабельності та відкритих даних.

У контексті державного управління особливого значення набувають:

- регламент щодо електронної ідентифікації та довірчих послуг (eIDAS), який встановлює правила взаємного визнання електронної ідентифікації та електронного підпису, створює правові засади для транскордонних електронних послуг і сприяє формуванню спільного цифрового простору для громадян та бізнесу держав-членів³⁰;

²⁹ The OECD Digital Government Policy Framework. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html (date of access: 01.12.2025).

³⁰ eIDAS Regulation. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eidas-regulation> (date of access: 11.12.2025).

- загальний регламент про захист даних (GDPR), що задає високі стандарти обробки персональних даних, визначає принципи мінімізації, цільового призначення, прозорості, відповідальності оператора даних, встановлює права суб'єктів даних та обов'язки органів влади щодо забезпечення конфіденційності³¹;

- директиви у сфері мережевої та інформаційної безпеки (NIS/NIS2), які формують підхід до кіберстійкості критичної інфраструктури, включно з державними інформаційними системами, а також закладають вимоги до управління ризиками, реагування на інциденти та міжнародної кооперації³².

У політичному вимірі стандарти цифрової трансформації в ЄС закріплюються у деклараціях та стратегічних документах. Талліннська декларація з електронного урядування (2017 р.)³³ сформулювала принципи цифрової держави, орієнтованої на надання послуг за логікою життєвих ситуацій, міждержавну інтеперабельність, відкриті дані, проактивні послуги та «once only» підхід до збору інформації. Берлінська декларація (2020 р.)³⁴ розвинула дану логіку, підкресливши важливість цифрових прав людини, етичних вимірів використання штучного інтелекту, інклюзивності цифрових сервісів, орієнтації на вразливі групи, а також необхідність забезпечення доступності цифрових державних послуг для всіх категорій населення.

Додатковим елементом є Європейська рамка інтеперабельності, яка визначає принципи та моделі сумісності інформаційних систем публічного сектору. Вона ґрунтується на багаторівневій структурі інтеперабельності правовій, організаційній, семантичній та технічній, що забезпечує можливість

³¹ Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення: 03.12.2025).

³² NIS2 Директива. Все що вам потрібно знати. *NIS2.org.ua*. URL: https://nis2.org.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=23017071562&gclid=Cj0KCCQiA9OnJBhDARIsAPV51xP_SyFCL5jrgQj80cjsxFgzyzto3EYXx29O36tf3SwJKpLkRGGGieYaAia_EALw_wcB. (дата звернення: 03.12.2025).

³³ Ministerial Declaration on eGovernment - the Tallinn Declaration. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration> (date of access: 10.12.2025).

³⁴ Коментар МЗС щодо ухвалення Берлінської декларації міністрів закордонних справ семи європейських країн та ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/komentar-mzs-shchodo-ukhvalennia-berlinskoj-deklaratsii-ministriv-zakordonnykh-sprav-semy-ievropeiskykh-krain-ta-ies> (дата звернення: 11.12.2025).

обміну даними між різними відомствами і країнами, уніфікацію форматів даних, узгодження бізнес-процесів та технологій.

Вагоме місце у системі міжнародних цифрових стандартів належить ISO/IEC 27001, який визначає вимоги до створення, впровадження, функціонування та постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою. Дотримання цього стандарту є базовою умовою для органів публічної влади, оскільки цифровізація управлінських процесів передбачає обробку великих обсягів персональних даних, конфіденційної інформації та критичних державних реєстрів. Стандарт регламентує процедури управління ризиками, встановлює політики щодо доступу до інформаційних систем, описує вимоги до криптографічного захисту, журналювання, управління інцидентами, резервного копіювання та контролю безперервності бізнес-процесів³⁵.

Важливим елементом цифрової трансформації публічного сектору є стандарти у сфері управління IT-послугами, зокрема ISO/IEC 20000³⁶, стандарт регламентує вимоги до системи управління IT-послугами та забезпечує узгодженість між технічними процесами, обслуговуванням користувачів і стратегічними цілями організації. У сфері електронного урядування стандарти ISO/IEC 20000 задають вимоги до структури сервісних процесів, зокрема: управління рівнем сервісів, управління інцидентами, управління змінами, управління конфігураціями, а також контролю продуктивності цифрових платформ.

Не менш важливим стандартом у контексті цифрової стійкості держави є ISO 22301, який стосується управління безперервністю діяльності. У цифровому врядуванні безперебійний доступ до електронних сервісів, державних реєстрів та інформаційних систем відіграє критичну роль для безпеки країни та стабільності публічного управління, особливо в умовах воєнних і кризових ситуацій. ISO 22301 визначає механізми оцінювання

³⁵ ISO/IEC 27001:2022. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/27001>.

³⁶ ISO/IEC 20000 - міжнародний стандарт для управління та обслуговування IT сервісів - TMS-UA. *TMS-UA*. URL: <https://tms.ua/iso-iec-20000/>.

критичних процесів, управління ризиками, планування відновлення, тестування резервних систем та забезпечення доступності цифрової інфраструктури навіть за умов надзвичайних подій, кібератак або технічних збоїв³⁷.

У контексті цифрової трансформації місцевого самоврядування важливими є стандарти, пов'язані зі сталим міським розвитком і концепцією «розумних міст». Серед них виокремлюються ISO 37120³⁸, ISO 37122³⁹ та ISO 37123⁴⁰, які встановлюють індикатори якості життя, ефективності міських сервісів, рівня цифровізації, екологічної стійкості та готовності до надзвичайних ситуацій. Використання таких стандартів дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати моніторинг показників розвитку, забезпечувати прийняття рішень на основі даних та впроваджувати технологічні інновації, орієнтовані на підвищення якості життя громадян. Стандарти «розумного міста» опосередковано впливають на цифрові рішення в публічному секторі, оскільки передбачають вимоги до інтеоперабельності міських платформ, використання відкритих даних, цифрової ідентифікації, управління міською інфраструктурою з використанням сенсорних систем та аналітики великих даних.

Для України міжнародні стандарти цифрової трансформації мають не лише рекомендаційний, а й інтеграційний характер. Угода про асоціацію з Європейським Союзом, участь у програмах цифрової співпраці, приєднання до ініціатив відкритого врядування та цифрових декларацій формують зобов'язання щодо адаптації національного законодавства до європейських норм, гармонізації підходів до захисту даних, електронної ідентифікації,

³⁷ ДСТУ EN ISO 22301:2021 Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу. Вимоги (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909 (дата звернення: 03.12.2025).

³⁸ ДСТУ ISO 37120:2019 Сталі міста та громади. Показники міських послуг і якості життя (ISO 37120:2018, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88065 (дата звернення: 11.12.2025).

³⁹ ISO 37122:2019. ISO. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/69050.html> (date of access: 11.12.2025).

⁴⁰ ISO 37123:2019. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/70428.html>.

кібербезпеки, інтероперабельності⁴¹. З огляду на воєнні та повоєнні виклики, міжнародні стандарти набувають додаткового виміру виступають орієнтиром для побудови стійкої, безпечної та інклюзивної цифрової держави, здатної забезпечити безперервність управління, доступність послуг і захист прав громадян.

Отже, міжнародні стандарти цифрової трансформації державного управління задають цілісну систему орієнтирів для формування політики у сфері електронного урядування, визначають вимоги до правового регулювання, інституційної спроможності, технологічної інфраструктури й культури врядування. Для національних держав відповідність зазначеним стандартам означає необхідність переходу від фрагментарних ІКТ-проектів до стратегічно виваженої цифрової політики, інтегрованої в загальну систему публічного управління та побудованої на засадах прав людини, демократії й верховенства права.

1.3 Методологічні підходи до дослідження розвитку електронного урядування

Шляхів побудови ефективної держави існує надзвичайно багато, і кожен регіон світу формує власну конфігурацію реформ, спираючись на історичні, культурні та соціально-економічні чинники. Західна адміністративна традиція виробила низку концепцій, що визначили обличчя сучасних реформ державного управління. Серед них вагоме місце посіли підходи New Public Management та Good Governance, які стали методологічними орієнтирами для численних трансформацій у країнах із різним рівнем розвитку та різними політичними моделями. Поза межами європейського й американського простору зазначені концепції також набули популярності, адже пропонували інструменти модернізації державного сектору із врахуванням вимог глобальної конкуренції.

⁴¹ Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 11.12.2025).

Формування концепції New Public Management (далі - NPM) припадає на початок 1990-х років. Вона швидко перетворилася на один із ключових напрямів реформування державних систем у Північній Америці, Австралії, Західній Європі та Азійсько-Тихоокеанському макрореґіоні. Науковець М. Барзлей наголошував, що центральною метою адміністративних реформ у більшості західних країн було зростання результативності та ефективності функціонування органів публічної влади⁴². Ідеологія NPM ґрунтувалася на імплементації в державний сектор управлінських технологій бізнесу. Громадяни в інтерпретації NPM постають радше клієнтами, які формують попит на індивідуалізовані публічні послуги, а інтереси цих клієнтів мають насамперед сервісно-комерційний характер⁴³. У такий спосіб NPM пропонував замінити традиційну бюрократичну модель на модель, зорієнтовану на конкуренцію, гнучкість, ефективність та результат.

Попри наявні зауваги та суперечності, реформи на засадах NPM відіграли роль у «перепрограмуванні» класичної бюрократичної моделі. Уряди отримали нові інструменти раціоналізації державної діяльності, а державні інституції стали більш гнучкими, інноваційними, орієнтованими на якість сервісу, прозорість та підзвітність. NPM сприяв розвитку сучасних систем електронного урядування, підготувавши підґрунтя для переходу до цифрових методів управління, нових стандартів відкритості, а також формування партнерської взаємодії між владою та суспільством.

Таким чином, концепція New Public Management стала важливим етапом еволюції західної адміністративної думки й вплинула на формування цифрової парадигми державного управління, що лежить в основі сучасних реформ багатьох держав світу.

Недоліки менеджерського підходу до державного управління, що виявилися в ході впровадження концепції New Public Management, стали

⁴² Chukut, S. A. Vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia v umovakh merezhevoi vijny. The Implementing of e-Governance under Network war, Public management and administration: collection of scientific works. 2015. Kyiv, Ukraine.

⁴³ Polidano C. The new public management in developing. IDPM Public Policy and Management Working Paper no. 1999. Institute for Development Policy and Management University of Manchester. 38 p.

каталізатором формування нової парадигми публічного врядування - Good Governance, або гідного управління. Йдеться про накопичення системних проблем, пов'язаних із зосередженням реформ на економічній ефективності та ігноруванні соціальних вимірів державної політики. До таких проблем належать посилення соціальної нерівності, зростання масштабів бідності, особливо у державах, що розвиваються, послаблення ролі держави як гаранта суспільного інтересу, маргіналізація публічної служби, а також схильність до перенесення універсальних рецептів реформування без урахування інституційного та культурного контексту кожної окремої країни. Зазначені фактори спричинили потребу у новому концептуальному підході, який зміг би збалансувати економічну раціональність і соціальну відповідальність державної влади.

Поняття «Good Governance» вперше було чітко артикульовано у дискурсі Світового банку під час Щорічної конференції з питань економічного розвитку 1992 року⁴⁴. У подальшому концепція гідного управління трансформувалася у нормативно-ціннісний орієнтир для міжнародних організацій, донорських інституцій, національних урядів, ставши одним із ключових критеріїв оцінювання якості публічного управління. Модель Good Governance передбачає тісну взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства, побудовану на партнерських відносинах, спільному формулюванні цілей та колегіальній відповідальності за результати політики. Політики та державні службовці, згідно з такою логікою, ухвалюють рішення не в ізоляції від суспільства, а у взаємодії з інститутами громадянського суспільства, професійними спільнотами, представниками приватного сектору.

У документах Програми розвитку ООН концепція Good Governance трактується як модель врядування, орієнтована на розширення участі суспільства в управлінні, забезпечення прозорості, рівноправності, підзвітності та верховенства права. Наголос робиться на тому, що гідне

⁴⁴ Governance for Sustainable Human Development. World Bank. Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics. Washington: 1992.38 p

управління має гарантувати формування політичних, соціальних та економічних пріоритетів на основі широкого суспільного консенсусу, а також забезпечувати можливість для найменш захищених і найбільш вразливих груп населення бути почутими у процесі ухвалення державних рішень.

Важливою віхою інституціоналізації Good Governance на глобальному рівні стало ухвалення Генеральною Асамблеєю ООН 21 жовтня 2015 року стратегічного документа «Трансформація нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року»⁴⁵. У Порядку денному до 2030 року окремо акцентується на ролі технологічних змін. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, зростання взаємопов'язаності, інтенсивний розвиток цифрових платформ розглядаються як чинники, що мають значний потенціал для прискорення прогресу, подолання цифрового розриву, формування суспільства знань. У такий спосіб цифровий вимір інтегрується у концепцію гідного управління, а розвиток електронного урядування починає розумітися як інструмент досягнення прозорості, залучення, інклюзивності та підзвітності.

Концепція Good Governance ґрунтується на низці принципів, які визначають її змістове наповнення:

- єдність системи державного управління та влади, що означає узгодженість дій усіх рівнів публічної влади, цілісність політики, відсутність суперечливих рішень і дублювання повноважень;

- орієнтація на соціальну ефективність держави, тобто пріоритет суспільного блага, зменшення нерівності, забезпечення доступу до базових послуг, захист вразливих груп;

- партнерство з інститутами громадянського суспільства та бізнесом, що передбачає розподіл відповідальності, залучення недержавних акторів до політичних процесів, формування коаліцій заради розв'язання суспільних проблем;

⁴⁵ Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E (дата звернення: 11.12.2025).

- відкритість і прозорість державної влади, яка вимагає доступності інформації про діяльність органів влади, процедур ухвалення рішень, використання публічних ресурсів, а також можливості зовнішнього контролю;
- активне використання інновацій та сучасних технологій, завдяки яким забезпечується підвищення ефективності управління, розширення інструментів участі, удосконалення форм взаємодії з громадянами.

Особливого значення Good Governance надає цифровій трансформації й комп'ютеризації урядових процесів. Зростання масштабів та обсягів інформації, стрімкий розвиток Інтернету та цифрових платформ формують нові вимоги до організації публічного управління. Кількість користувачів мережі Інтернет досягнула 4,9 млрд осіб у 2021 році⁴⁶, що радикально розширює можливості для електронної комунікації, електронної участі та дистанційного доступу до публічних послуг. У межах NPM електронні інструменти здебільшого розглядалися як додатковий ресурс підвищення ефективності та скорочення витрат. Натомість у логіці Good Governance цифрові технології починають сприйматися як базова інфраструктура врядування.

Експертні оцінки свідчать, що урядові установи мають поступово трансформуватися з традиційних бюрократичних структур у цифрові платформи, які забезпечують безперервну, зручну, прозору та інклюзивну взаємодію з громадянами. Агентства публічної влади дедалі частіше ототожнюються з вебпорталами, комплексними інформаційними системами, що інтегрують реєстри, сервіси, канали консультування й участі⁴⁷. У такому контексті електронне урядування виступає не лише інструментом адміністративної модернізації, а складовою реалізації принципів гідного управління, зорієнтованого на права людини, участь, справедливість і стійкий розвиток.

⁴⁶ Пігарев Ю. Б. «Електронне урядування та електронна демократія», І. С. Куспляк, В. М. Дрешпак. Частина 5. 2017. 57 с

⁴⁷ Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management is Dead – Long Live-Digital Era Governance. *Journal of Public Research and Administration Theory*. 2006. Vol. 16, № 3.

Разом з тим, Good Governance не позбавлене недоліків. Реалізація принципу широкої участі потребує істотних інституційних та фінансових зусиль. Організація процесів громадських консультацій вимагає значного часу та ресурсів, а складність технологічного забезпечення електронної участі створює додаткові виклики. Наукові джерела виокремлюють два несприятливі сценарії: дефіцит часу для повноцінного залучення стейкхолдерів або, навпаки, недостатня інформованість органів влади через передчасний початок консультаційного процесу⁴⁸. Таким чином, широка залученість громадян хоча й підвищує легітимність управлінських рішень, водночас збільшує тривалість процедур і потребує розвиненої інституційної інфраструктури.

Попри вказані труднощі, у країнах із розвиненими демократичними інститутами сформувалося переконання, що електронне урядування є інструментом досягнення стандартів Good Governance. Згідно з доповіддю Світового банку «Цифрові дивіденди»⁴⁹, реалізація принципів гідного урядування можлива лише за умови впровадження узгодженої цифрової стратегії, пов'язаної з національними пріоритетами, зокрема з реалізацією Цілей сталого розвитку. Вказується, що ІКТ сприяють відкритості, підзвітності та інклюзивності, однак цифрові рішення потребують політичної волі, інституційної узгодженості та нормативно-правових рамок.

Упровадження цифрових технологій у публічне управління зумовило появу двох взаємопов'язаних концепцій – e-Government та e-Governance. Технологічні зміни спричинили переосмислення ролі держави, громадян та бізнесу у процесах урядування, перетворивши користувачів даних із пасивних споживачів на активних виробників і співучасників інформаційних процесів⁵⁰. Інноваційні цифрові інструменти дозволяють підвищити якість адміністративних послуг, прискорити внутрішньоорганізаційну взаємодію,

⁴⁸ Ávila L., Teixeira L., & Almeida P. Promotion of Administrative Modernization through Processes Dematerialization. Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, 2015. p. 640–649.

⁴⁹ World Development Report 2016: Digital Dividends. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>

⁵⁰ Барікова А. Електронна держава: нова ефективність урядування: К.: Юрінком Інтер, 2016. 224 с.

оптимізувати використання ресурсів та забезпечити оперативний доступ до інформації державного сектору.

Одним із напрямів цифрової модернізації є дематеріалізація адміністративних процесів, яка передбачає повне або часткове усунення паперового документообігу шляхом переходу до цифрових форм управлінської діяльності. Така трансформація спрямована на прискорення пошуку даних, оптимізацію доступу до інформаційних ресурсів, підвищення швидкості міжвідомчої взаємодії та забезпечення прозорості процедур⁵¹. Дематеріалізація стає фундаментом модернізації сервісних функцій держави, створюючи умови для ефективної роботи інтегрованих інформаційних систем.

У рамках концепції e-Governance виокремлюється п'ять ключових рівнів цифрової модернізації: інфраструктурний (доступ до високошвидкісного Інтернету), рівень взаємодії (електронний документообіг, портал звернень, система петицій), рівень підтримки рішень (інформаційно-аналітичні системи, геоінформаційні інструменти), рівень оприлюднення (інтернет-портали органів влади) та рівень надання послуг (електронні сервіси, онлайн-послуги). Інтеграція цифрових рішень на зазначених рівнях формує багаторівневу систему цифрового врядування, орієнтовану на швидкість, доступність та якість послуг.

Успішність цифрової трансформації, однак, не може розглядатися виключно через призму технологічного прогресу. Попри наявність електронних сервісів, частина населення продовжує орієнтуватися на традиційні форми взаємодії з органами влади, що зумовлено цифровою нерівністю, відсутністю навичок користування ІКТ, психологічною недовірою або недостатнім рівнем цифрової доступності. Крім того, автоматизація адміністративних процесів може призвести до тимчасового зниження рівня

⁵¹ Ávila L., Teixeira L., & Almeida P. Promotion of Administrative Modernization through Processes Dematerialization. Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, 2015. p. 640–649

зайнятості, хоча сучасні дослідження вказують на необхідність аналізувати автоматизацію не на рівні професій, а на рівні окремих трудових функцій⁵².

Підсумовуючи, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій стає каталізатором модернізації публічного управління. Успішна імплементація цифрових інструментів залежить від орієнтації на потреби громадян, відкритості влади, партнерських моделей взаємодії та децентралізації управління. Концепція e-Governance, заснована на ідеях електронного урядування, формує нову управлінську парадигму, побудовану на сервісності, інклюзивності та технологічній інноваційності. У контексті глобальної цифрової трансформації електронне урядування постає не як цифровий аналог попередніх адміністративних моделей, а як якісно новий спосіб організації взаємодії між державою, бізнесом і суспільством, спрямований на підвищення ефективності та демократичної легітимності врядування.

⁵² ООН: Третина населення світу ніколи не користувалася Інтернетом. Українська правда. URL: <http://surl.li/dxhyi>

РОЗДІЛ 2

СВІТОВІ ПРАКТИКИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

2.1 Європейська модель електронного урядування та її інституційні особливості

Держави-члени Європейського Союзу демонструють тривалу та інституційно послідовну участь у розбудові електронного урядування, яке охоплює не лише сферу надання електронних публічних послуг, а й механізми активного залучення громадян до процесів вироблення та реалізації державної політики. Європейська традиція врядування передбачає поєднання сервісної, демократичної та інноваційної складових, що формують модель цифрової держави, орієнтованої на інклюзивність та ефективність. Упродовж останнього десятиліття цифрова трансформація стала одним із ключових стратегічних пріоритетів Європейського Союзу, що зумовлено зростанням ролі електронних публічних послуг у зміцненні єдиного цифрового ринку, підвищенні конкурентоспроможності та формуванні нових інституційних стандартів взаємодії держави та суспільства⁵³.

Сучасні реформи електронного урядування в ЄС ґрунтуються на стратегічній меті створення єдиного цифрового ринку публічних послуг, що передбачає гармонізацію технічних стандартів, правових норм і процедур між державами-членами. Стрімкий розвиток ринку електронних публічних сервісів у межах Союзу актуалізує проблему забезпечення інтероперабельності, яка виступає ключовою умовою для транскордонного доступу до адміністративних послуг, усунення дублювання інформації та підвищення ефективності роботи національних адміністрацій. Впровадження єдиних стандартів сумісності формує цифрову екосистему, де громадяни та бізнес мають змогу отримувати послуги незалежно від територіальних і

⁵³ Рибкіна С. Розвиток електронного урядування як драйвер конкурентоспроможності країн Європейського Союзу. Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 26. С. 1365–1381.

національних бар'єрів, що підсилює мобільність населення та транскордонну економічну взаємодію.

У цьому контексті провідну роль відіграють інституції Європейського Союзу, насамперед Європейська Комісія, яка визначає стратегічні пріоритети цифрової політики, приймає нормативні акти, координує співпрацю держав-членів і забезпечує реалізацію реформ через директиви, регламенти та фінансові інструменти. Ініціативи ЄС охоплюють не лише країни-члени, але й держави ЄАВТ та країни-кандидати, формуючи ширший інтеграційний простір та сприяючи поширенню уніфікованих цифрових стандартів. Розгортання цифрових програм, таких як «Цифрове десятиліття 2030», визначає довгостроковий інституційний курс щодо розвитку електронних сервісів, цифрової ідентифікації, захисту даних і штучного інтелекту⁵⁴.

Правове поле ЄС у сфері цифрової трансформації охоплює комплекс взаємопов'язаних нормативних актів, спрямованих на регулювання електронної комерції, забезпечення конкуренції, захист персональних даних, розвиток телекомунікаційної інфраструктури та підвищення безпеки цифрових транзакцій. Директива про електронну комерцію (2000/31/ЄС) заклала правові основи надання онлайн-послуг і встановила правила відповідальності цифрових посередників⁵⁵. Акт про цифрові ринки (DMA, 2022) визначив новий підхід до регулювання великих цифрових платформ, забороняючи зловживання домінувальним становищем та створюючи рівні умови для всіх учасників ринку. Регламент eIDAS (№ 910/2014) забезпечив транскордонне визнання електронної ідентифікації, стандартизував цифрові підписи й довірчі послуги, створивши єдину правову рамку для цифрових транзакцій⁵⁶. Загальний регламент про захист даних (GDPR, 2016) став

⁵⁴ Цифровий компас – 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття. URL: <https://eufordigital.eu/uk/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/> (дата звернення: 10.12.2025).

⁵⁵ Директива 2000/31/ЄС Європейського Парламенту та Ради «Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема електронної комерції, на внутрішньому ринку» від 8 червня 2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/994_224 (дата звернення: 10.12.2025).

⁵⁶ Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 910/2014 від 23 липня 2014 року про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку та скасування Директиви 1999/93/ЄС. Офіційний вісник Європейського Союзу. 2014. L 257.

фундаментом для формування європейської моделі інформаційної безпеки, встановивши жорсткі вимоги до обробки персональних даних⁵⁷. Європейський кодекс електронних комунікацій (Директива 2018/1972) визначив правила розвитку телекомунікаційного сектору, включаючи доступ до мереж, кібербезпеку та регулювання ринку електронних комунікацій⁵⁸. Прийняття Регламенту про штучний інтелект (2024) започаткувало новий етап у формуванні правових стандартів для систем ШІ високого ризику, що застосовуються у публічному секторі.

У державах-членах Європейського Союзу фінансування розвитку електронного урядування формує багаторівневу та диверсифіковану систему ресурсного забезпечення, що поєднує інструменти державної підтримки, партнерських фінансових механізмів та інноваційних форм залучення капіталу. Європейська практика засвідчує, що ефективні цифрові трансформації неможливі без сталого інституційного фінансування, яке охоплює інвестиційні фонди структурної політики ЄС, бюджети спільних стратегій розвитку, механізми співфінансування між державами-членами, а також грантові та приватні ресурси. Зокрема, структурні та інвестиційні фонди ЄС (ЄФРР, ЄСФ+, Фонд згуртованості) систематично спрямовуються на модернізацію інфраструктури електронного урядування, цифровізацію адміністративних процедур, розвиток високошвидкісного інтернету та підвищення кіберстійкості публічного сектору. Окрему роль відіграють інструменти інноваційного фінансування - гранти Horizon Europe, програми Digital Europe, COSME, механізми InvestEU, а також державні й муніципальні облігації, приватні інвестиції та державно-приватні партнерства, що дозволяють формувати стійкі моделі цифрового розвитку.

Попри широку палітру можливостей, ключовою засадою ресурсного забезпечення цифрових проєктів у ЄС залишається державне фінансування,

⁵⁷ Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних (Загальний регламент про захист даних). Офіційний вісник Європейського Союзу. 2016. L 119/1.

⁵⁸ Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2018/1972 від 11 грудня 2018 р. про запровадження Європейського кодексу електронних комунікацій. Офіційний вісник Європейського Союзу. 2018. L 321/36.

доповнене коштами міждержавної стратегії розвитку та координаційними програмами Комісії, що дає змогу забезпечити стратегічну узгодженість цифрових політик на всій території Союзу, уніфікувати стандарти та сприяти транскордонній сумісності цифрових сервісів. Водночас застосування інструментів співфінансування дозволяє зменшити навантаження на національні бюджети, одночасно стимулюючи держави-члени до активної участі в інноваційних цифрових ініціативах.

Оцінювання ефективності електронного урядування здійснюється за низкою міжнародно визнаних показників. Серед них важливе місце займає індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index)⁵⁹, який включає три системні компоненти: рівень розвитку онлайн-сервісів, стан телекомунікаційної інфраструктури та цифрові компетентності населення. Додатково враховується індекс електронних послуг (Online Service Index)⁶⁰, що характеризує якість цифрових сервісів і ступінь інтегрованості електронних рішень у державний сектор. Важливими індикаторами є масштаби використання інновацій у діяльності органів державної влади, доступність відкритих даних, рівень автоматизації внутрішніх процедур, поширеність систем електронної ідентифікації, ступінь інтероперабельності державних реєстрів. Для оцінки впливу цифрової трансформації на економіку застосовується також глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), який відображає інституційну якість, рівень технологічного розвитку, ділове середовище, інноваційний потенціал і загальну структурну зрілість економіки. Сукупний аналіз цих індикаторів свідчить про стійкий взаємозв'язок між високим рівнем цифровізації державного управління та підвищенням конкурентоспроможності: цифровізація спрощує регуляторне середовище, мінімізує транзакційні

⁵⁹ E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (date of access: 11.12.2025).

⁶⁰ Поліковська Ю. Україна на п'ятому місці в Online Service Index: глобальному рейтингу цифрових держпослуг від ООН. *ms.detector.media*. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/36220/2024-09-20-ukraina-na-pyatomu-mistsi-v-online-service-index-globalnomu-reytingu-tsyfrovykh-derzhposlug-vid-oon/> (дата звернення: 11.12.2025).

витрати, забезпечує швидкість обслуговування та підвищує продуктивність національних економік⁶¹.

Естонія стала найбільш показовим прикладом країни, де електронне урядування забезпечило не лише технологічний прорив, а й масштабне покращення макроекономічних показників. Модель X-Road, повсюдне застосування цифрової ідентифікації, автоматизація майже всіх базових державних сервісів, можливість реєстрації бізнесу за кілька хвилин, електронне голосування та повна інтеграція державних реєстрів створили унікальне середовище з низькими транзакційними витратами, високим рівнем інноваційності та сприятливим бізнес-кліматом. Завдяки цьому країна посідає провідні позиції у рейтингах конкурентоспроможності, швидкості розвитку цифрового підприємництва та залучення інвестицій. Аналогічну динаміку демонструє⁶² Данія, де комплексне впровадження цифрових сервісів, обов'язковість електронної комунікації з державою, високий рівень довіри населення до державних інституцій і розвинена телекомунікаційна інфраструктура забезпечили інтеграцію цифрової адміністрації з ринковими процесами. Данська модель характеризується одним із найнижчих показників адміністративного навантаження на бізнес у ЄС, що безпосередньо впливає на високу продуктивність та динаміку інновацій⁶³.

Польща, яка перебуває на етапі прискореного цифрового розвитку, демонструє значну позитивну динаміку завдяки масштабуванню електронних послуг, розширенню мережі цифрових платформ і впровадженню проєктів з автоматизації адміністративних процедур. Цифрові сервіси *Polanda.gov*, *ePUAP* та автоматизовані послуги в системі соціального забезпечення створюють підґрунтя для підвищення інституційної ефективності та

⁶¹ Dataset Global Competitiveness Index (GCI) 4.0. *World Bank Data360*. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WEF_GCI (date of access: 11.12.2025).

⁶² X-Road Case Studies Library. *X-Road®*. URL: <https://x-road.global/xroad-case-studies-library/2024/10/21/estonia-and-finland-heading-towards-real-time-data-exchange-on-taxation> (date of access: 11.12.2025).

⁶³ Запорожець Т. Інтеграція цифрових рішень Данії в контексті реалізації концепту «смарт-місто». Наукові перспективи. 2024. Т. 2, № 44. С. 265–274. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-2(44)-265-274.

покращення показників глобальної конкурентоспроможності у найближчій перспективі⁶⁴.

Синергетичний ефект, що виникає внаслідок поєднання електронного урядування та розвитку конкурентного середовища, проявляється у формуванні економік нового типу, де цифрова інфраструктура забезпечує зниження регуляторних витрат, прискорення обігу інформації, підвищення інституційної довіри, розвиток інноваційних екосистем та створення нових ринкових можливостей. Інвестиції в цифровізацію стимулюють структурну модернізацію господарського комплексу, сприяють інтеграції національних економік у глобальні інноваційні ланцюги, посилюють роль людського капіталу та забезпечують довгострокову стійкість соціально-економічного розвитку. У підсумку держави з високим рівнем розвитку електронного урядування демонструють більш динамічний економічний розвиток, стійкі конкурентні позиції та здатність адаптуватися до глобальних технологічних змін.

2.2 Азійська модель цифрової трансформації публічного сектора

Азійський регіон посідає провідні позиції у глобальній цифровій трансформації, оскільки характеризується високою інноваційною динамікою, активною державною участю у розвитку технологій та масштабними інвестиціями у цифрову інфраструктуру. Модель цифровізації публічного сектора в азійських країнах вирізняється акцентом на сильній ролі держави, централізованому плануванні цифрової політики, широкому використанні інструментів штучного інтелекту, систем електронної ідентифікації та національних цифрових платформ. На відміну від європейської моделі, що ґрунтується на багаторівневому врядуванні й пріоритеті прав людини, азійський підхід виявляє тенденцію до технологічного максималізму,

⁶⁴ Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. Аспекти публічного управління. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93

орієнтованого на масштабування цифрових сервісів та забезпечення їх обов'язковості для населення.

Основними прикладами азійської моделі є Південна Корея, Сінгапур, Японія, Китай та ОАЕ. Південна Корея сформувала одну з найрозвиненіших екосистем електронного урядування у світі, засновану на інтеграції державних реєстрів, впровадженні обов'язкової цифрової взаємодії з органами влади та широкому застосуванню штучного інтелекту у державних сервісах. Корейська програма «Government 3.0» передбачає створення відкритої, прозорої та персоналізованої системи надання адміністративних послуг, інтеграцію великих даних у процеси ухвалення рішень та розвиток цифрових платформ для бізнесу. Держава послідовно формує інфраструктуру електронної ідентифікації, забезпечує взаємодію всіх державних органів у режимі реального часу та створює умови для використання інновацій приватним сектором. Значущість корейського досвіду підсилюється тим, що держава забезпечує як фінансування проєктів цифровізації, так і нормативне регулювання, спрямоване на підтримку інновацій у сфері публічного управління.

Сінгапур сформував одну з найефективніших та найструктурованіших моделей цифрового урядування у глобальному масштабі, що ґрунтується на довгостроковому стратегічному плануванні, високій інституційній дисципліні та комплексному використанні інноваційних технологій. Національна стратегія «Smart Nation», започаткована урядом у 2014 році, визначила амбіційний курс на формування високотехнологічної екосистеми управління, у межах якої цифрові сервіси стають основним каналом взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Концептуальна ідея програми полягає у перетворенні державного апарату на інтегровану, проактивну та аналітично керовану систему, здатну забезпечувати швидке ухвалення рішень, ефективний розподіл ресурсів і надання персоналізованих публічних послуг⁶⁵.

⁶⁵ Чому Сінгапур став глобальним хабом для технологічних стартапів. *Finevolution* -. URL: <https://finevolution.pl/ua/post/chomu-sinhapur-stav-hlobalnym-khabom-dlia-tekhnologichnykh-startapiv/> (дата звернення: 11.12.2025).

Центральну роль у сингапурській моделі відіграє підхід «Whole-of-Government», який передбачає функціонування державного сектору як єдиного організаційного організму, інтегрованого спільною цифровою інфраструктурою, стандартами даних та уніфікованими адміністративними процедурами. Практична реалізація цього принципу ґрунтується на централізованих хмарних платформах, єдиних сервісних шлюзах, загальнодержавних API та національних реєстрах даних, що забезпечують можливість комплексної автоматизації управлінських процесів⁶⁶.

Однією з технологічних інновацій Сінгапуру стала система електронної ідентифікації SingPass, яка функціонує як універсальний цифровий ключ доступу до понад двох тисяч сервісів державного та приватного секторів. SingPass забезпечує не лише автентифікацію користувача, але й створює можливості для електронного підпису, доступу до персональних державних даних, здійснення фінансових транзакцій та подання заяв у різні державні інституції. Активне використання цієї системи підвищує рівень довіри громадян до цифрових сервісів, посилює захищеність обміну інформацією та формує передумови для комплексної цифровізації життєвих процесів⁶⁷.

Важливим елементом сингапурської цифрової екосистеми стала національна платформа кібербезпеки, яка забезпечує аналіз загроз, моніторинг цифрових інцидентів та оперативне реагування на ризики. Уряд інвестує у створення багаторівневих систем захисту даних, криптографічних протоколів, інструментів штучного інтелекту для аналізу аномалій і підвищення стійкості державних інформаційних ресурсів до зовнішніх кіберзагроз. Таким чином, цифрова безпека трактується як ключовий структурний елемент моделі управління, що гарантує надійність та безперервність функціонування цифрових сервісів.

⁶⁶ Whole-of-government development co-operation. URL: https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_be69e0cf-en/whole-of-government-development-co-operation_9a51a6f6-en.html (date of access: 10.12.2025).

⁶⁷ Singpass - Your Improved Digital ID. URL: <https://www.singpass.gov.sg/main/> (date of access: 11.12.2025).

У межах урбаністичного виміру Сінгапур приділяє особливу увагу розвитку цифрових міських сервісів. Інтелектуальні транспортні системи аналізують потоки мобільності та оптимізують роботу громадського транспорту; енергетичні мережі використовують цифрові датчики та автоматичне керування навантаженням; житлово-комунальні сервіси функціонують на основі цифрових платформ, що забезпечують онлайн-доступ до послуг, автоматизовані платежі та дистанційне управління інфраструктурними об'єктами.

Японія сформувала високотехнологічну модель цифрового врядування, що розвивається поступово, але надзвичайно системно, поєднуючи інноваційні рішення з традиційною орієнтацією на стабільність, безпеку та соціальну відповідальність держави. Одним із етапів сучасного цифрового переходу стало створення у 2021 році Державного агентства цифрової трансформації (Digital Agency) - спеціалізованої централізованої інституції, покликаної перебудувати фрагментовану ІТ-архітектуру державного сектору, забезпечити перехід до уніфікованих цифрових сервісів і підвищити ефективність управління інформаційними ресурсами. Утворення цього агентства стало відповіддю на структурні проблеми: залежність від застарілих систем, слабку інтегрованість державних реєстрів, розрізнені стандарти даних і низький рівень взаємодії між різними міністерствами та муніципалітетами⁶⁸.

Центральним елементом цифрової трансформації в Японії виступає система електронної ідентифікації MyNumber, запроваджена з метою створення єдиного цифрового ключа для доступу до публічних послуг. MyNumber дає змогу громадянам подавати адміністративні документи онлайн, отримувати соціальні виплати, користуватися медичними послугами, вести податкову звітність, взаємодіяти з муніципальними структурами та виконувати низку фінансово-правових дій у дистанційному форматі. Функціонування системи базується на інтегрованій моделі обміну даними між

⁶⁸ Digital Agency. URL: <https://www.digital.go.jp/en> (date of access: 11.12.2025).

різними реєстрами державного сектору, що дозволяє значно скоротити часові витрати та знизити адміністративне навантаження на посадовців і громадян.

Японська модель вирізняється системною увагою до питань безпеки, довіри та захисту персональної інформації, що історично закріплено на нормативному рівні. Національна цифрова політика орієнтована на мінімізацію кіберризиків, побудову багаторівневих систем захисту, формування криптографічних стандартів та створення високостійких інформаційних інфраструктур. Значну роль відіграє Агентство цифрової трансформації, яке координує стандарти кібербезпеки для центральних органів, муніципалітетів і суб'єктів, що надають державні послуги.

Важливою особливістю є інтеграція цифрових технологій у соціально орієнтованих секторах, зокрема у сфері охорони здоров'я, соціального захисту, освіти та демографічного планування. Японія активно впроваджує електронні медичні картки, телемедичні сервіси, автоматизовані платформи для обробки страхових виплат і системи прогнозування потреб літнього населення, що особливо актуально в умовах старіння суспільства. Використання цифрових технологій дозволяє зменшувати диспропорції між регіонами, оптимізувати витрати на соціальні програми та підвищувати якість управління людським капіталом.

Організаційно-інституційна модель Японії характеризується високим рівнем координації між державою, науковими установами та бізнесом. Цифрова трансформація розглядається як спільний суспільний проєкт, орієнтований на довгостроковий розвиток, зміцнення конкурентоспроможності економіки та формування адаптивної системи врядування. Японський досвід демонструє раціональне поєднання технологічних інновацій, нормативної зваженості, соціальної відповідальності та стратегічного бачення, що робить його вагомим прикладом для країн, які прагнуть модернізувати публічний сектор на основі цифрових рішень.

Китай сформував одну з найбільш масштабних і централізованих систем цифрового врядування у світі. Державна стратегія «Digital China» передбачає

створення інтегрованого цифрового простору, що базується на потужних національних платформах, алгоритмах штучного інтелекту, хмарних технологіях і великих даних. Значну роль у китайській моделі відіграє система соціального рейтингу, яка, хоч і є доволі суперечливою, демонструє прагнення держави до використання обробки даних як інструменту моніторингу поведінки громадян і суб'єктів господарювання. Китайські цифрові рішення вирізняються надзвичайно високим рівнем автоматизації, швидкістю обробки інформації, масштабованістю та можливістю інтеграції державних і приватних платформ. Особливістю китайської моделі є поєднання державного контролю з активною інноваційною діяльністю приватного технологічного сектору⁶⁹.

ОАЕ та Катар також демонструють швидку динаміку цифровізації управлінських процесів. В ОАЕ реалізується стратегія «UAE Digital Government», спрямована на створення цифрової держави з високим рівнем доступності послуг, широким застосуванням блокчейн-технологій і використанням штучного інтелекту в усіх сферах публічної адміністрації. Дубай став одним із глобальних центрів цифрового врядування, де створено систему повністю безпаперового документообігу, інтегровану інфраструктуру міських даних, цифрові транспортні сервіси та простір інноваційного державного управління⁷⁰. Азійська модель характеризується низкою спільних інституційних особливостей.

По-перше, цифрова трансформація є пріоритетом державної політики, що забезпечує централізоване планування й обов'язкове виконання цифрових стратегій. По-друге, національні цифрові ідентифікаційні системи є фундаментом усіх сервісів, забезпечуючи масштабованість, безпеку й персоналізацію. По-третє, високий рівень інвестицій у R&D та цифрову інфраструктуру сприяє швидкому впровадженню інновацій у державному секторі. По-четверте, публічно-приватне партнерство відіграє визначальну роль у створенні цифрових рішень, особливо у галузях штучного інтелекту,

⁶⁹ Digital China Group Co., Ltd. URL: <https://www.digitalchina.com/list-78-1.html> (date of access: 10.12.2025).

⁷⁰ Featured Services and initiatives. URL: <https://dgov.tdra.gov.ae/> (date of access: 10.12.2025).

кібербезпеки та хмарних обчислень. По-п'яте, державна політика спрямована на обов'язкову цифровізацію ключових послуг, що прискорює перехід суспільства до цифрової взаємодії (табл.2.1).

Табл. 2.1 – Характеристики азійської моделі цифрової трансформації публічного сектору

| Країна / модель | Стратегічні засади цифровізації | Ключові технологічні інструменти | Інституційні особливості | Унікальні практики та результати |
|--------------------------------------|--|---|--|---|
| Південна Корея | Централізоване планування; програма <i>Government 3.0</i> ; інтеграція даних у держуправління | AI-сервіси; електронна ідентифікація; великі дані; інтегровані реєстри | Сильна роль держави; обов'язкова цифрова взаємодія з органами влади | Реальний час взаємодії між інституціями; автоматизація адмінпроцесів; цифрові платформи для бізнесу |
| Сінгапур | Стратегія <i>Smart Nation</i> ; підхід <i>Whole-of-Government</i> ; довгострокове держпланування | Нац. хмарна інфраструктура; SingPass; AI-аналіз даних; кіберплатформа безпеки | Висока координація між органами; уніфіковані стандарти даних та API | SingPass доступ до 2000+ сервісів; повна інтеграція сервісів; високий рівень кіберзахисту |
| Японія | Створення <i>Digital Agency</i> ; системна модернізація фрагментованої IT-архітектури | MyNumber; електронні медичні картки; телемедицина; кіберзахист | Пріоритет безпеки та конфіденційності; координація між центральними та місцевими рівнями | Автоматизація соціальних послуг; оптимізація роботи медичної та соціальної системи |
| Китай | Стратегія <i>Digital China</i> ; масштабне державне керування цифровізацією | AI-платформи; великі дані; соц. рейтинг; хмарні технології | Домінування держави; інтеграція приватних інноваційних компаній | Наймасштабніші платформи електронного врядування; комплексна система моніторингу |
| ОАЕ / Катар | Стратегії <i>UAE Digital Government</i> , <i>Qatar Digital Government</i> | Blockchain-сервіси; AI-управління; безпаперові системи | Публічно-приватне партнерство; цифрові хаби інновацій | Дубай повністю безпаперовий документообіг; міські дані в єдиній платформі |
| Спільні риси азійської моделі | Централізована цифрова політика; державний пріоритет цифровізації | Нац. електронні ідентифікації; хмарні платформи; AI-інструменти | Сильна роль держави; обов'язковість цифрових сервісів; інвестиції в інфраструктуру | Масштабування інновацій; висока ефективність сервісів; швидкий темп цифрової модернізації |

Узагальнюючи зазначене, азійська модель цифрової трансформації публічного сектора демонструє високу стратегічну узгодженість, значну державну залученість, масштабність технологічних інновацій та орієнтацію на максимізацію ефективності управління. Успіхи країн Азії в електронному

урядуванні стали орієнтиром для держав усього світу, зокрема для України, яка може адаптувати окремі елементи цієї моделі.

2.3 Порівняльний аналіз ефективності функціонування електронних урядів у провідних країнах світу

У порівняльному аналізі ефективності електронних урядів доцільно спиратися на поєднання кількісних індикаторів та якісних характеристик інституційних моделей. У міжнародній практиці базові орієнтири задає Індекс розвитку електронного урядування ООН (EGDI), який агрегує рівень онлайн-сервісів, телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу, а також спеціалізовані індекси на кшталт OECD Digital Government Index (DGI), що вимірює цифрову зрілість урядових стратегій. Дані останнього циклу досліджень ООН засвідчують подальше зростання глобального середнього значення EGDI з 0,6102 у 2022 р. до 0,6382 у 2024 р., що відображає поступове зміцнення цифрових спроможностей держав, особливо в Азії та Латинській Америці (рис.2.1).

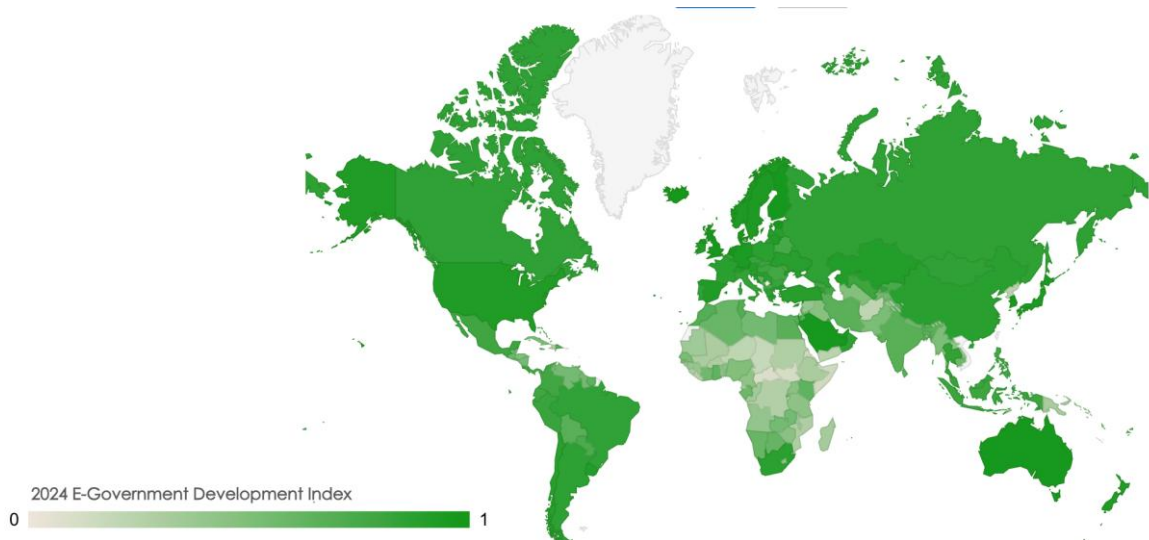


Рис.2.1 – Середнє значення глобального індексу розвитку електронного урядування (EGDI)⁷¹

⁷¹ UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (date of access: 10.12.2025).

Європейський регіон утримує найвищі у світі показники розвитку електронного урядування. Індекс EGDI становить 0.8493, що значно перевищує глобальне середнє значення, результати пояснюються системною цифровою політикою ЄС, високою якістю телекомунікаційної інфраструктури, розвиненою цифровою компетентністю населення та інтегрованими механізмами електронної ідентифікації, інтероперабельності та кібербезпеки. У країнах Північної та Західної Європи електронне урядування функціонує як базова форма публічного адміністрування, де більшість сервісів реалізується за принципом «digital-by-default». Значна частина держав регіону входить до групи VHEGDI (Very High EGDI), що свідчить про повне інституційне вбудування цифрових інструментів у сферу державного управління та високий рівень довіри громадян до цифрових сервісів. Європейська модель характеризується також високим показником відкритих даних, сильною нормативною базою (GDPR, eIDAS) та активною участю громадян у процесах цифрової демократії, що додатково підсилює інституційну спроможність і конкурентні переваги економік.

Азія демонструє другу за величиною середньорегіональну оцінку EGDI 0.6990, показник відображає значну внутрішню диференціацію між групами держав, де на верхівці перебувають Сінгапур, Південна Корея, Японія, а також ОАЕ та Саудівська Аравія, які активно інвестують у інфраструктуру «розумних міст» та цифрових платформ урядування. У більшості держав-провідників цифрова політика орієнтована на інтеграцію штучного інтелекту, прогностичної аналітики, біометричної ідентифікації та кібербезпеки. Інституційні переваги цих країн зумовлені централізованими моделями управління, що дозволяють швидко масштабувати цифрові рішення на національному рівні. Водночас у регіоні зберігаються значні контрасти: менш розвинені країни Південної Азії та Південно-Східної Азії відстають через недостатню інфраструктуру, низький рівень цифрових навичок, обмежений доступ до інтернету та слабку інституційну стабільність.

Регіон Америки, який має середній показник EGDI на рівні 0.6701, демонструє змішану картину розвитку. Північна Америка, зокрема Канада та США, характеризується високою зрілістю цифрових сервісів, активним розвитком систем відкритих даних, впровадженням стандартів цифрової доступності та інтеграцією інноваційних рішень у державне управління. Латинська Америка показує позитивну динаміку, але стикається з обмеженнями, пов'язаними з нерівномірністю доступу до інтернету, політичною нестабільністю та низькою якістю інфраструктури. Низка країн, таких як Чилі, Уругвай та Бразилія, формують локальні центри цифрової модернізації, активно впроваджують національні системи електронної ідентифікації та платформи електронної взаємодії держави з громадянами. Проте регіональний прогрес стримується загальною фрагментарністю політик цифровізації.

Океанія з індексом EGDI 0.5298 демонструє помірні результати, які суттєво різняться між Австралією та Новою Зеландією державами з високим рівнем розвитку електронного урядування та малими острівними країнами, де цифрова інфраструктура розвинута недостатньо. Австралія та Нова Зеландія активно впроваджують принцип «government as a platform», створюють багаторівневі цифрові екосистеми державних сервісів, працюють над удосконаленням механізмів кібербезпеки та прозорості. Водночас значна частина держав регіону відстає через географічну роздрібненість, обмежені ресурси та слабку інституційну базу.

Африка, що має найнижчий регіональний показник EGDI 0.4247, залишається найбільш проблемним напрямом глобальної цифрової модернізації. Хоча позитивна динаміка спостерігається майже в усіх країнах континенту, глибокі структурні перешкоди низьке проникнення інтернету, слабка енергетична інфраструктура, нестача ІКТ-фахівців, політичні конфлікти значно уповільнюють темпи цифровізації. Водночас низка держав, зокрема Руанде, Кенія, Гана, Єгипет та Марокко, впроваджують національні програми цифрового урядування, інвестують у центри інновацій та платформи

електронних послуг. Проте регіону загалом поки не вдається подолати цифровий розрив порівняно з іншими частинами світу.

Отже, світова картина розвитку електронного урядування демонструє ієрархічну структуру, в якій Європа стабільно посідає лідерські позиції завдяки високій цифровій інфраструктурі та інституційній узгодженості, Азія стрімко конвертує технологічні інновації у державне управління, Америка розвивається нерівномірно, формуючи кластери цифрової зрілості, тоді як Океанія та Африка зіштовхуються з системними викликами, що стримують повномасштабну цифрову модернізацію (рис.2.2).

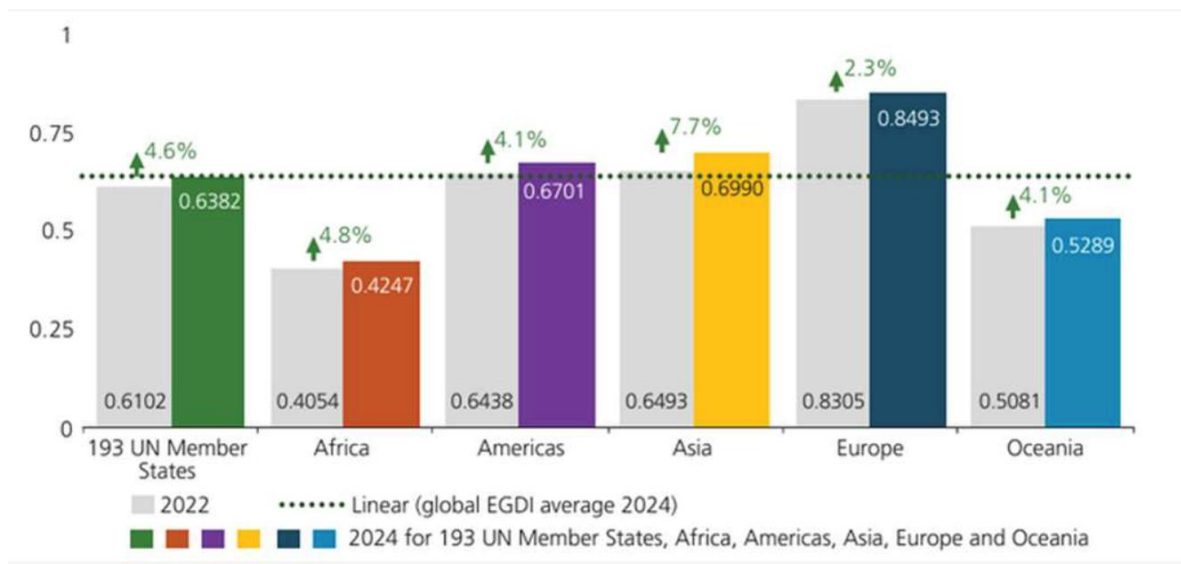


Рис.2.2 – Порівняльна динаміка середніх значень EGD I за регіонами світу у 2022 та 2024 роках⁷²

За підсумками дослідження EGD I 2024 р. перші позиції посідають Данія, Естонія та Сінгапур із значеннями індексу 0,9847; 0,9727 та 0,9691 відповідно. Ці країни віднесено до групи держав із дуже високим рівнем розвитку електронного урядування (VNEGD I). Для поглибленої оцінки доцільно залучати також дані OECD щодо цифрового уряду. Оновлений OECD Digital Government Index демонструє максимальне значення у Республіки Корея

⁷² UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (date of access: 10.12.2025).

(0,94), друге місце у Данії (0,81) та третє у Сполученого Королівства (0,78) за середнього значення для країн OECD близько 0,6. Поєднання EGDI та DGI дозволяє оцінити не лише наявність цифрових сервісів, а й глибину трансформації управлінських процесів.

Для ілюстрації відмінностей між окремими моделями доцільно узагальнити ключові індикатори для групи лідерів цифрового урядування (табл. 2.2).

Табл. 2.2 – Узагальнення ключових індикаторів лідерів цифрового урядування

| Країна | EGDI 2024 (значення) | Місце у світі (EGDI 2024) | OECD DGI (останній доступний цикл) | Узагальнена характеристика моделі |
|------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--|--|
| Данія | 0,9847 | 1 | 0,81 (2-ге місце в OECD) | Повністю інтегрована цифрова держава, високий рівень онлайн-послуг і довіри |
| Естонія | 0,9727 | 2 | ~0,75 (група лідерів OECD) | «Хмарна держава» з базуванням більшості сервісів на X-Road та цифровому ID |
| Сінгапур | 0,9691 | 3 | Дані DGI відсутні (не член OECD), але високі позиції у глобальних цифрових рейтингах | Модель «Smart Nation» з акцентом на прогнозу аналітику та міські цифрові платформи |
| Республіка Корея | високий (VHEGDI, топ-10 за EGDI 2022) | 3-тє місце у світі за EGDI 2022 | 0,94 (1-ше місце в OECD) | Одна з найзріліших моделей цифрового уряду, сильна інтеграція сервісів і дата-драйв підхід |
| Фінляндія | високий (топ-10 EGDI 2022) | лідерська група | високе значення DGI (вище середнього рівня OECD) | Інноваційна держава з акцентом на відкритих даних та участі громадян |

Узагальнення порівняльних даних свідчить, що у Данії електронне урядування сформовано як базова форма функціонування державного апарату, а не додатковий канал надання послуг. Найвищий у світі показник EGDI

поєднується з високою оцінкою DGI, що засвідчує не лише розвинуту інфраструктуру онлайн-сервісів, а й стратегічну інтеграцію цифрового виміру у всі фази публічного менеджменту від розроблення політики до моніторингу виконання. Значну роль відіграють обов'язковість використання цифрової ідентифікації, переведення більшості комунікацій у формат «digital-by-default» та послідовне впровадження принципу «only once», який мінімізує повторне подання даних громадянами і бізнесом. У результаті цифрова держава сприймається як стандарт взаємодії, що суттєво знижує транзакційні витрати, скорочує бюрократичні процедури та підсилює довіру до інститутів.

Естонія демонструє іншу, але не менш ефективну траєкторію розвитку. Високе значення EGDI поєднується із системною побудовою цифрової архітектури держави на базі платформеного рішення X-Road, яке забезпечує інтероперабельність реєстрів і сервісів. Інституційна модель передбачає обов'язкову цифрову ідентифікацію, можливість дистанційного доступу до практично всіх державних послуг, включно з електронним голосуванням. Естонська економіка виграє від скорочення витрат на адміністративні процедури, формування сприятливого бізнес-середовища для ІТ-сектору, а також від міжнародного іміджу «цифрової держави», який залучає інвестиції та висококваліфіковані кадри. У звітах Єврокомісії підкреслюється, що саме розвинуте електронне урядування створює структурну перевагу економіки Естонії⁷³.

Порівняльний аналіз свідчить, що незалежно від конкретної моделі (скандинавська сервісно-орієнтована, естонська платформенна, корейська дата-драйв, сингапурська «розумна нація») ефективні електронні уряди мають спільні риси. По-перше, спостерігається системний характер цифрових трансформацій, коли цифрові інструменти інтегровано в основні цикли публічної політики, а не обмежено вузьким набором онлайн-послуг. По-друге,

⁷³ Recommendation for a COUNCIL RECOMMENDATION on the 2022 National Reform Programme of Estonia and delivering a Council opinion on the 2022 Stability Programme of Estonia. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2022-05/2022-european-semester-country-report-estonia_en.pdf (date of access: 11.12.2025).

наявна чітка нормативна та інституційна рамка, яка включає законодавство про захист даних, кібербезпеку, електронну ідентифікацію, інтероперабельність. По-третє, сформовано розвинуті механізми участі громадян і бізнесу, що підвищує легітимність рішень та стимулює попит на цифрові сервіси. По-четверте, проводиться послідовна інвестиційна політика, спрямована на IT-інфраструктуру, людський капітал і дослідження, а також на підтримку стартапів і цифрових інновацій.

У підсумку взаємозв'язок між ефективністю електронних урядів та конкурентоспроможністю економік держав-лідерів має не лише статистичний, а й структурний характер. Високі значення EGDI та DGI супроводжуються кращими показниками інвестиційної привабливості, продуктивності праці, інноваційності та якості інституцій. Електронне урядування функціонує як каталізатор інституційних змін, що знижують транзакційні витрати, скорочують корупційні можливості, прискорюють оборот капіталу та розширюють доступ до ринків. Саме така синергетична модель цифрової держави задає орієнтири для країн, які лише формують власні стратегії електронного урядування, включно з Україною, що має змогу адаптувати напрацьовані практики до національного контексту.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Стан розвитку електронного урядування в Україні: інституційний та нормативно-правовий аналіз

Основні нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного сектору в Україні формуються на основі широкого комплексу законодавчих та підзаконних актів, що визначають стратегічні пріоритети, інституційні механізми та організаційно-правові умови розвитку електронного урядування. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» започаткував системний підхід до модернізації державних інституцій у напрямі цифровізації, задавши рамкові орієнтири для формування національної концепції е-врядування⁷⁴. Подальший розвиток правового забезпечення визначається низкою актів Кабінету Міністрів України, зокрема розпорядженнями «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні»⁷⁵ та «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні»⁷⁶. У цих документах сформульовано ключові напрями цифрової трансформації, включно із забезпеченням інтероперабельності інформаційних систем, стандартизацією електронних послуг, розвитком механізмів електронної ідентифікації, впровадженням електронного документообігу та формуванням цифрових екосистем для взаємодії держави з громадянами та бізнесом.

Національне законодавство містить також уніфіковані категоріальні підходи до розуміння феномену електронного урядування. У Концепції

⁷⁴ Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>. (дата звернення: 11.12.2025).

⁷⁵ Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>. (дата звернення: 11.12.2025).

⁷⁶ Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text>. (дата звернення: 11.12.2025).

розвитку електронного урядування сформульовано офіційне визначення: електронне урядування — форма організації діяльності публічної влади, спрямована на підвищення ефективності, відкритості та прозорості органів державної влади й органів місцевого самоврядування через системне застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій, що забезпечують створення держави нового типу, орієнтованої на потреби громадян⁷⁷. У цьому підході акцентовано увагу на трансформаційному ефекті цифровізації, який виходить за межі технічного вдосконалення процесів і передбачає зміну моделі взаємодії між державою, суспільством та бізнесом.

У науковій літературі наголошується на певній застарілості терміна «державне управління» для окреслення сучасних публічно-адміністративних відносин. З огляду на трансформацію принципів демократичного врядування та пріоритетність залучення громадян до прийняття рішень, низка українських дослідників пропонує замінити його терміном «публічне управління» [13], що більшою мірою відображає змістовні характеристики сучасних систем управлінської взаємодії.

Багатовимірність підходів у нормативних документах і наукових працях демонструє різні аспекти трактування електронного урядування, однак всі вони акцентують увагу на ключових характеристиках: ефективність, прозорість, відкритість, цифрова взаємодія та орієнтація на потреби користувача. Узагальнюючи наявні підходи, доречно сформулювати аналітичну дефініцію: електронне урядування — тип організації державного врядування, що за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій спрямовується на оптимізацію роботи органів влади, підвищення рівня підзвітності та прозорості їх діяльності, а також на залучення громадян, комерційних структур та міжнародних інституцій до формування інклюзивного цифрового простору демократичної взаємодії.

⁷⁷ Дубов Д.В., Дубова С.В. Основи електронного урядування: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.

Становлення та подальший розвиток електронного урядування в Україні формується в умовах багатовимірних викликів, пов'язаних із політичною нестабільністю, триваючою воєнною агресією з боку РФ та необхідністю системного оновлення механізмів публічного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу. Еволюція цифрових державних сервісів відбувалася поетапно: від створення базової цифрової присутності органів влади до впровадження інтерактивних сервісів, запуску транзакційних платформ на кшталт порталу «Дія» та поступового просування до трансформаційного рівня розвитку, що передбачає повну інтеграцію даних, персоналізацію державних послуг та цифрову взаємодію в режимі реального часу. Така структурована динаміка відображає зміни у парадигмі державного управління, спрямовані на відхід від традиційних бюрократичних практик та перенесення акценту на цифрові канали взаємодії.

Початкову методологічну основу для формування переліку публічних послуг у цифровому форматі забезпечила одна з ключових ініціатив Європейського Союзу - План дій eEurope 2005, ухвалений Європейською Комісією у 2002 році⁷⁸. Документ визначив двадцять базових послуг, рекомендованих для надання в електронному форматі, серед яких дванадцять орієнтовано на громадян та вісім – на бізнес-структури. До першої групи належали цифрове подання податкових декларацій, онлайн-інструменти пошуку роботи, оформлення особистих документів, електронні послуги у сфері соціального забезпечення та медичного обслуговування, реєстрація транспортних засобів, електронна взаємодія з правоохоронними органами, а також доступ до цифрових освітніх та бібліотечних сервісів. Для бізнесу визначено напрями, що містять податкову звітність, сплату соціальних внесків, реєстрацію підприємств, електронне митне оформлення, передання статистичної інформації та участь у публічних закупівлях через електронні

⁷⁸ European Commission. eEurope 2005: An information society for all. An Action Plan to be presented in view of the Sevilla European Council, 21/22 June 2002.

URL: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0263:FIN:EN:PDF> (date of access: 11.12.2025).

платформи. Вказана типологія стала своєрідним дороговказом для систематизації цифрових сервісів в ЄС та слугувала орієнтиром для формування української моделі цифровізації державних послуг.

В Україні стратегічне бачення цифрової трансформації закріплено у Концепції розвитку електронного урядування⁷⁹, яка визначає комплексну рамку формування інтегрованої, ефективної та безпечної системи електронної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Документ містить визначення ключових напрямів цифровізації публічного сектору, включно з формуванням єдиного цифрового простору, який охоплює міжвідомчу взаємодію, сумісність інформаційних систем та використання централізованих електронних реєстрів.

Одним із провідних векторів Концепції визначено розвиток електронних послуг, орієнтованих на життєві ситуації користувачів. Такий підхід формує проактивну модель обслуговування, у межах якої громадянин отримує доступ до комплексних сервісів без необхідності багаторазового подання однакових документів. Важливу роль відіграє електронна ідентифікація та цифровий підпис, що забезпечують довіру до електронних транзакцій, підвищують безпеку обігу персональних даних і створюють правові підстави для автоматизації процедур.

Особлива увага приділена розвитку інфраструктури відкритих даних, що є фундаментом прозорості, підзвітності та інноваційної активності громадянського суспільства й бізнесу. Відкриті машиночитані дані створюють умови для розвитку стартапів, підвищення конкурентності ринку, удосконалення процесів державного управління та формування аналітичних інструментів для моніторингу ефективності рішень органів влади. Розвиток такої інфраструктури набуває особливої ваги в умовах європейської інтеграції, оскільки гармонізація стандартів відкритих даних з європейською

⁷⁹ Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р Офіційний портал Верховної Ради України.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>

нормативною базою забезпечує сумісність українських інформаційних систем із цифровими екосистемами ЄС (рис.3.1).



Рис. 3.1 – Напрями розвитку електронного урядування України згідно з Концепцією

Джерело:⁸⁰

Практичне впровадження положень державної Концепції розвитку електронного урядування відбувається в умовах комплексних викликів, що значною мірою впливають на динаміку цифрової трансформації публічного сектору. Комплексне оцінювання розвитку електронного урядування, проведене Світовим банком у червні 2018 року у форматі аналітичного звіту *Ukraine e-Government Assessment*⁸¹, надало можливість системно проаналізувати стан і потенціал цифровізації в Україні. Методологічною основою дослідження було застосування *Electronic Government's Governance Outline (eGGO)* універсальної рамки, що дозволяє оцінювати здатність держави створювати, підтримувати та масштабувати цифрові сервіси, а також

⁸⁰ Кравченко О. О. Сутність та значення електронного урядування в умовах інформаційного суспільства. Вісник міжнародного університету. Серія: Економіка і право. - 2013. - Вип. 9. - С. 48-53.

⁸¹ World Bank. *Ukraine e-Government Assessment*. 2018. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/379971544700498182/ukraine-e-government-assessment>

визначати організаційні, технічні й нормативні фактори, які впливають на якість публічного управління.

Звіт охопив 18 індикаторів, згрупованих у п'ять ключових сфер: політика і стратегічне планування; цифрові платформи та публічні послуги; управління даними й аналітичними системами; інфраструктура та інформаційна безпека; механізми контролю, аудиту та моніторингу. За результатами оцінювання Україна була віднесена до групи *follower* держав з базовими цифровими напрацюваннями, але з істотними структурними обмеженнями, що стримують перехід до зрілої моделі е-врядування.

Значні розриви між фактичним рівнем цифровізації та прогнозними орієнтирами були зафіксовані насамперед у сфері кібербезпеки, безперервності функціонування державних інформаційних систем, а також у сегменті контрольних механізмів. Найбільш критичними виявилися проблеми недостатньої розвиненості систем виявлення інцидентів, відсутності комплексних стратегій реагування на кіберзагрози, фрагментації систем моніторингу та нерозвиненості моделей перехресних перевірок. Подібні дисбаланси засвідчили потребу у глибокому оновленні інформаційно-безпекової інфраструктури публічного сектору, що має стати ключовою умовою для довгострокової стабільності цифрових сервісів та зростання довіри громадян.

Водночас низка сфер продемонструвала відносно високу ефективність, зокрема сегменти цифрових платформ, сервісів онлайн-ідентифікації, користувацької взаємодії та доступності адміністративних послуг. Менші розриви між фактичними результатами та очікуваними показниками свідчать про динамічні процеси впровадження цифрових сервісів, активне використання сучасних технологій та поступове формування культури електронної взаємодії між державою й населенням.

Серед важливих досягнень звіт відзначив запуск системи Trembita - міжвідомчої інтегрованої платформи, розробленої за аналогією з естонською системою X-Road, що забезпечує обмін даними між органами

влади у безпечному режимі. До позитивних результатів також зараховано розвиток відкритих даних, зростання доступності електронних послуг, у тому числі через портали нового покоління, та формування нормативно-правової бази цифрового врядування. Проте значна кількість критичних проблем зберігалася у сферах державної ІКТ-політики, централізації дата-центрів, життєвого циклу інформаційних систем, а також у контексті фрагментарності державних реєстрів і відсутності єдиних стандартів їх інтеграції⁸².

Стратегічне значення цього оцінювання полягає у визначенні чітких напрямів модернізації цифрової держави. Рекомендації Світового банку передбачали розмежування повноважень між інституціями, відповідальними за формування та реалізацію цифрових політик, створення єдиних державних дата-центрів, підвищення ролі аналітики на основі даних, формування якісної ІКТ-політики державних закупівель, а також впровадження механізмів управління державними інформаційними платформами на всіх етапах їх життєвого циклу. Ці пропозиції стали основою для розробки та реалізації проєктів EGOV4UKRAINE, TAPAS та подальших етапів гармонізації української цифрової політики із стандартами ЄС.

Динаміка цифровізації в Україні підтверджується даними соціологічних опитувань. Всеукраїнське дослідження, проведене Київським міжнародним інститутом соціології у 2023 році на замовлення ПРООН⁸³, засвідчило суттєве зростання користування державними електронними послугами. Частка громадян, які протягом року користувалися електронними сервісами, збільшилася до 64%, тоді як у 2020 році показник становив лише 32%. Індекс задоволеності цифровими послугами також демонструє стійке зростання: понад 84% респондентів оцінили власний досвід взаємодії як позитивний або переважно позитивний. Значення аналогічного індикатора у 2023 році

⁸² Система «Трембіта». URL: <https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita> (дата звернення: 10.12.2025).

⁸³ Програма розвитку ООН в Україні. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році» - Київ: ПРООН в Україні, 2023 URL:<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-ipohlyady-naseleण्या-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u2023-rotsi>

становило 78,5%, що підтверджує формування сталого довірчого середовища між громадянами та цифровими державними платформами.

Більш ніж половина опитаних ідентифікували електронні сервіси як найбільш зручний та ефективний спосіб отримання адміністративних послуг. Водночас 31% респондентів зазначили, що їм комфортно користуватися як онлайн-платформами, так і фізичними сервісними центрами, зокрема 80 центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП). Важливо зазначити, що 11% учасників опитування продовжують віддавати перевагу традиційній формі звернення до ЦНАП замість використання цифрових інструментів. У 2024 році середньостатистичний громадянин України скористався 2,5 державними електронними послугами (рис.3.2).

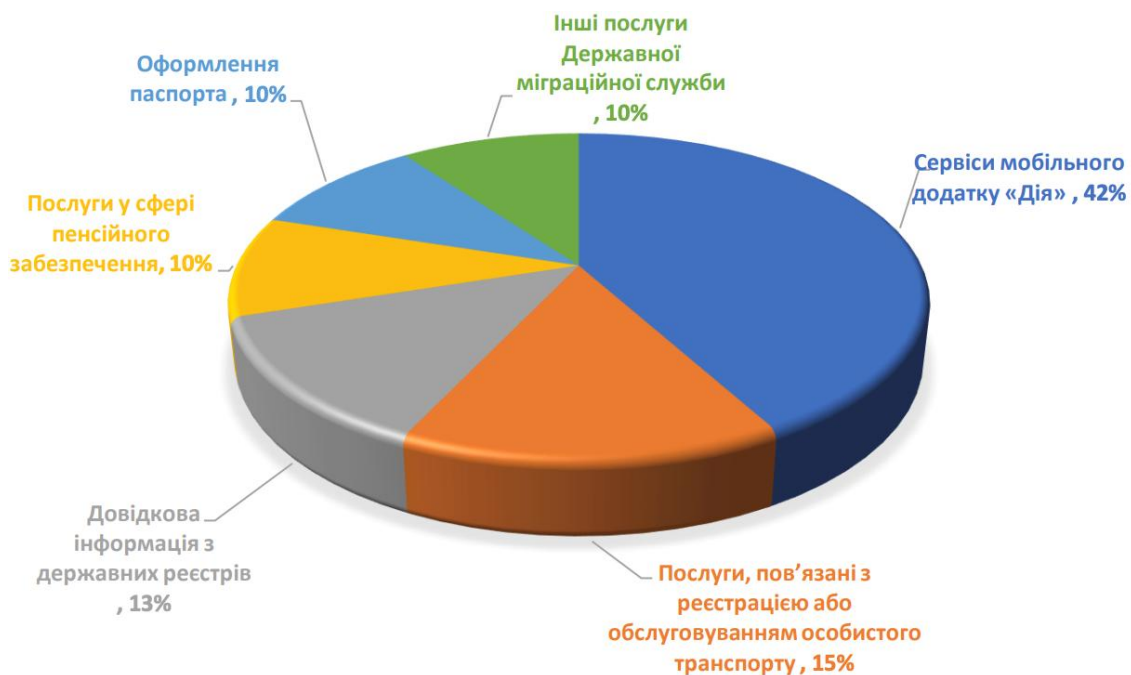


Рис.3.2 – Структура електронних послуг наданих громадянам України у 2024 році

Сукупність наведених даних доводить, що цифровізація публічного сектору в Україні розвивається нерівномірно, з поєднанням істотних успіхів у сфері сервісного забезпечення та затримок у зміцненні інфраструктурної та безпекової архітектури. Підвищення стійкості цифрової держави потребує

системного посилення інформаційної безпеки, модернізації державних реєстрів, впровадження консолідованої ІКТ-політики та формування уніфікованої інституційної структури управління цифровими процесами. Саме ці напрями становлять основу для подальшої інтеграції в європейський цифровий простір і забезпечують фундамент для довгострокової ефективності електронного урядування.

Найбільш активно використовуваним інструментом цифрової взаємодії держави з громадянами залишається мобільний застосунок «Дія», послугами якого у 2023 році скористалися 42% опитаних користувачів. Високий рівень популярності відображає сформовану довіру до цифрових сервісів та зростання готовності населення переходити до повної цифрової комунікації з органами влади. Серед інших груп послуг помітне місце займають операції, пов'язані з реєстрацією та обслуговуванням особистого транспорту (15%), запити до державних реєстрів щодо довідкової інформації (13%), а також сервіси у сфері пенсійного забезпечення та оформлення паспортних документів, кожен з яких становить 10% від загальної кількості звернень. Такий розподіл демонструє структурований попит на адміністративні дії, що мають регулярний характер або передбачають високу частоту використання. Водночас спостерігається поступове зростання кількості користувачів у категоріях, що історично характеризувалися значною бюрократичною складністю, зокрема в діяльності Державної міграційної служби.

Подібні показники фіксують формування інституційної зрілості цифрових сервісів державного сектору та зростання цифрової компетентності населення. Позитивні тенденції простежуються у всіх вікових групах, хоча ступінь залучення суттєво різниться. За даними Всеукраїнського опитування, лише 44% осіб віком 70+ років користуються інтернетом щодня, тоді як серед молоді до 30 років аналогічний показник досягає 98%. Рівень цифрової нерівності зумовлений як відмінностями у доступі до технологічних пристроїв, так і нерівномірністю сформованих цифрових навичок. Відсутність достатніх компетентностей залишається значущим бар'єром: 27% опитаних

визначили саме цей чинник як ключову причину відмови від використання електронних послуг⁸⁴. Таким чином, цифрова інклюзія постає одним із пріоритетних напрямів державної політики.

Дослідження «Цифрова грамотність населення України 2023» засвідчило значне посилення цифрових навичок серед громадян. Частка осіб віком 18–70 років, які володіють цифровими навичками, досягла 93%, що на 8% більше порівняно з 2019 роком. Серед підлітків рівень цифрової компетентності становить 95%, а серед осіб з порушенням слуху 99%. Найвищі результати продемонстровано у сегментах інформаційних та комунікаційних навичок, де частка користувачів із рівнем вище базового досягає 79,2% і 78,9% відповідно. Менш розвиненими залишаються навички вирішення життєвих проблем у цифровому середовищі (55,8%) та створення цифрового контенту (36,8%)⁸⁵. Таке зміщення акцентів вказує на потребу у формуванні комплексної культури цифрової взаємодії, орієнтованої не лише на використання сервісів, а й на здатність адаптуватися до складних цифрових процесів.

Зростання цифрової присутності супроводжується підвищенням кількості інцидентів, пов'язаних із кібербезпекою. Частка осіб, які стикалися з проблемами у мережі, збільшилася на 11% порівняно з 2019 роком, причому 45,7% респондентів повідомили про випадки шахрайства. Така динаміка зумовлює потребу в поглибленні політики безпеки користувачів, удосконаленні державних механізмів кіберзахисту та розвитку цифрової освіти. Пандемія COVID-19 прискорила процес переходу до цифрових платформ: 52% громадян уперше скористалися онлайн-інструментами саме у період карантинних обмежень, включаючи дистанційну роботу, онлайн-придбання товарів та отримання інформаційних послуг [94]. Одночасно зріс інтерес до навчальних програм: 44,4% дорослого населення висловили

⁸⁴ Там само

⁸⁵ Ministry of Digital Transformation of Ukraine; Eastern Europe Foundation. Digital literacy of the population of Ukraine: Survey report [Electronic resource] : [First national digital skills survey]. - 2019. - URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en/research>

бажання підвищувати цифрові навички, серед підлітків подібні наміри продемонстрували 71%, а серед осіб з порушенням слуху 52,4%.

Цифрова трансформація державного сектору розглядається у Партнерській Рамковій програмі співпраці України з ООН на 2023–2027 роки як стратегічний напрям модернізації публічних інституцій. Програма визначає розвиток інклюзивних, підзвітних та ефективних органів влади одним із ключових очікуваних результатів. Використання цифрових платформ має сприяти зміцненню довіри населення до держави, забезпеченню прав людини, доступу до правосуддя та справедливих адміністративних процедур⁸⁶. Цифровізація публічного сектору в такому контексті набуває системного значення та інтегрується у реалізацію Цілей сталого розвитку.

Для об'єктивної оцінки динаміки розвитку електронного урядування було здійснено порівняльний аналіз глобального індексу розвитку електронного уряду (EGDI) та його субіндексів за даними ООН за 2018, 2020, 2022 та 2024 роки. EGDI відображає рівень зрілості цифрової державної політики через інтегровану оцінку онлайн-сервісів, телекомунікаційної інфраструктури та цифрових компетентностей населення. Аналіз дозволяє виявити довгострокові тенденції, зіставити позиції України з провідними державами світу, а також із Грузією, яка демонструє подібну динаміку розвитку е-врядування.

У таблиці 3.1 подано значення індексу для України, Грузії, а також для держав, що посідають провідні позиції у глобальних рейтингах цифрового врядування, зокрема Данії, Сінгапуру, Південної Кореї, Естонії, Великої Британії, Швеції, Німеччини, Франції, США, а також середнє значення по Європейському Союзу. Такий підхід дозволяє визначити структурні відмінності між моделями цифровізації та сформувані науково обґрунтовані пріоритети подальшого розвитку українського е-врядування.

⁸⁶ Організація Об'єднаних Націй в Україні. Перехідна рамкова програма ООН для України на 2022-2023 роки. Організація Об'єднаних Націй в Україні. - Київ, 2022. -32с.URL:https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/Ukr_UN%20Transitional%20Framework_19.10.pdf

Табл. 3.1 – Динаміка Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) у 2018–2024 рр. за окремими країнами

| Країна | 2018 | 2020 | 2022 | 2024 | OSI – Індекс онлайн-послуг | ТІ – Індекс телекомунікаційної інфраструктури | НСІ – Індекс людського капіталу |
|---------------------|--------|-------|--------|--------|----------------------------|---|---------------------------------|
| Україна | 0,616 | 0,711 | 0,802 | 0,884 | 0,965 | 0,842 | 0,824 |
| ЄС (консолідований) | 0,7727 | 0,817 | 0,8305 | 0,889 | 0,930 | 0,861 | 0,876 |
| Данія | 0,915 | 0,975 | 0,971 | 0,9847 | 0,990 | 0,996 | 0,958 |
| Сінгапур | 0,881 | 0,915 | 0,913 | 0,968 | 0,983 | 0,988 | 0,936 |
| Південна Корея | 0,901 | 0,956 | 0,952 | 0,967 | 1,000 | 0,991 | 0,912 |
| Великобританія | 0,899 | 0,935 | 0,913 | 0,957 | 0,953 | 0,974 | 0,945 |
| Швеція | 0,888 | 0,936 | 0,941 | 0,932 | 0,883 | 0,986 | 0,927 |
| Естонія | 0,848 | 0,947 | 0,939 | 0,970 | 0,995 | 0,973 | 0,949 |
| Німеччина | 0,876 | 0,852 | 0,877 | 0,938 | 0,923 | 0,923 | 0,967 |
| США | 0,876 | 0,909 | 0,915 | 0,919 | 0,913 | 0,960 | 0,884 |
| Франція | 0,879 | 0,871 | 0,883 | 0,874 | 0,844 | 0,922 | 0,856 |
| Грузія | 0,689 | 0,717 | 0,750 | 0,779 | 0,565 | 0,907 | 0,865 |

Упродовж останніх років Україна демонструє стійке зростання за глобальним індексом розвитку електронного урядування, що підтверджується даними звітів ООН за 2018, 2020, 2022 та 2024 роки. У 2018 році значення EGDI для України становило 0,616, що відповідало нижчому середньосвітовому рівню. Проте вже у 2020 році показник зріс до 0,711, а у 2022 році - до 0,802. У 2024 році індекс сягнув позначки 0,884, що дозволило Україні увійти до групи країн з дуже високим рівнем розвитку електронного урядування та зайняти 30-те місце у глобальному рейтингу⁸⁷.

Індекс телекомунікаційної інфраструктури для України демонструє послідовну позитивну динаміку, що відображає глибинні структурні зрушення у сфері цифрової модернізації. Значення показника 0,2336 у 2008 році фактично фіксувало стартовий етап формування національної цифрової інфраструктури з обмеженим покриттям широкопasmовим інтернетом, низьким рівнем проникнення мобільного зв'язку нового покоління та слабо розвиненою інфраструктурою дата-центрів. Поступове зростання до 0,842 у 2024 році свідчить про реалізацію комплексної політики розширення мереж доступу, модернізації телекомунікаційних систем, розвитку оптичних мереж,

⁸⁷ United Nations. UN E-Government Survey 2024: Governing in the digital er. New York: United Nations, 2024. - 258 p

упровадження стандартів 4G та 5G, а також про нарощування потенціалу вітчизняних операторів зв'язку. Незважаючи на деяке відставання від консолідованого показника країн Європейського Союзу (0,86), досягнуті результати підтверджують, що телекомунікаційний сегмент перестав бути ключовим стримувальним чинником цифрової трансформації та перетворився на важливу опору електронного урядування. Розвиток інфраструктури забезпечив технічну можливість масового підключення домогосподарств, бізнесу та органів публічної влади до онлайн-сервісів, що створює базу для масштабного впровадження цифрових адміністративних процедур і віддаленої взаємодії з державою.

Водночас динаміка індексу людського капіталу, попри високі стартові позиції, характеризується менш однозначними тенденціями. Значення 0,9508 у 2008 році та максимум 0,9647 у 2012 році відображали доволі високий рівень загальної освіти населення, охоплення базовою та середньою освітою, а також тривалість навчання впродовж життя. Подальше зниження показника до 0,8824 у 2024 році сигналізує про накопичення структурних дисбалансів, пов'язаних з якістю освіти, нерівномірністю доступу до сучасних освітніх ресурсів, посиленням міграційних процесів та частковою втратою кваліфікованих кадрів. Порівняно з Німеччиною (0,967), Великою Британією (0,945) та США (0,884) простежується розрив, який формує додаткові ризики для стійкості цифрової трансформації. Указані диспропорції свідчать, що формальної освіченості недостатньо для успішного впровадження моделей електронного урядування, оскільки потрібен перехід до розвитку цифрових компетентностей, критичного мислення, навичок роботи з даними та розуміння ризиків кіберпростору. Тому посилюється значущість системних освітніх реформ, орієнтованих на цифрову грамотність, STEM-освіту, програмування, медіаграмотність та безпечну поведінку в інформаційному середовищі, що має стати одним з ключових напрямів державної політики.

У структурі оцінювання зрілості електронного урядування важливе місце посідає Індекс електронної участі (E-Participation Index, EPI), який

відображає не лише технологічний, а й демократичний вимір цифрової трансформації. Україна демонструє складну траєкторію розвитку цього показника. Значення 0,6854 у 2018 році відображало фазу становлення базових механізмів електронної участі, коли інструменти онлайн-консультацій, електронних петицій, відкритих даних та електронної комунікації між громадянами й органами влади перебували на етапі інституціоналізації. Зростання до 0,8095 у 2020 році пов'язане з активною цифровізацією публічних послуг, запуском застосунку «Дія» та розширенням практики використання електронних каналів для участі у формуванні політики. Розбудова інфраструктури відкритих даних, поява інтерактивних платформ консультацій і посилення прозорості сприяли формуванню нових форм електронної взаємодії громадян з владою, що відобразилося в покращенні індексного значення. Різне зниження показника до 0,6023 у 2022 році корелює з шоковим впливом повномасштабної війни, яка змістила пріоритети державної політики у бік забезпечення обороноздатності та кіберзахисту, спричинила перебої в роботі частини цифрової інфраструктури, тимчасове згорання окремих сервісів і зниження можливостей для повноцінної участі громадян через електронні механізми.

Стрімке зростання ЕРІ України до максимального значення 1,0 у 2024 році засвідчує якісно новий етап розвитку цифрового врядування. Реалізована модернізація інформаційних систем з урахуванням вимог кіберстійкості, розширення функціоналу «Дії» та інших платформ, інтеграція інструментів електронних опитувань, консультацій, голосувань, цифрових сервісів для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та підприємців забезпечили високий рівень включеності громадян до процесів ухвалення рішень. Активне використання електронних звернень, петицій та участі в обговоренні політик сприяло формуванню нової культури взаємодії між суспільством і державою, де цифрові канали комунікації сприймаються як повноцінний інструмент впливу на публічну політику. Порівняно з консолідованим показником ЄС (0,8025) та результатами Грузії (0,5616) фіксується суттєва перевага, яка

підтверджує здатність українських інституцій адаптуватися до екстремальних умов і водночас розвивати канали електронної участі.

Узагальнення наведених тенденцій дає підстави стверджувати, що національна модель електронного урядування поступово трансформується з фрагментарної системи окремих цифрових сервісів у комплексну архітектуру електронної взаємодії держави, громадян і бізнесу. Зростання індексу телекомунікаційної інфраструктури, висока динаміка EGDI, прорив у вимірі електронної участі та поступове нарощування цифрових навичок населення засвідчують наявність значного інституційного потенціалу. Водночас зберігаються критичні обмеження, пов'язані з нерівномірністю розвитку інфраструктури у віддалених і прифронтових територіях, цифровим розривом між віковими групами, фрагментованістю державних інформаційних систем, а також недостатньо розвиненими політиками управління даними та життєвим циклом інформаційних систем.

Для подальшого поступу необхідне поглиблення реформ у сфері цифрової освіти, стандартизації інтероперабельності, узгодження національних підходів із нормами ЄС, а також розбудова організаційних механізмів, що забезпечують сталу аналітику на основі даних і стратегічне управління цифровою трансформацією.

Нарощування масштабів цифровізації створює додатковий вимір ризиків, пов'язаних з інформаційною безпекою, кіберзлочинністю, несанкціонованим доступом до персональних даних та можливими спробами маніпуляції електронними сервісами. Розширення масиву критичної інформаційної інфраструктури, зростання обсягів персональних і чутливих даних в електронних реєстрах та інтенсивність використання цифрових каналів комунікації об'єктивно підвищують уразливість публічного сектору до кіберзагроз.

Стан розвитку електронного урядування в Україні: нормативно-правові засади, інституції та стратегічні пріоритети відображено у таблиці 3.2.

Табл. 3.2 – Стан розвитку електронного урядування в Україні: нормативно-правові засади, інституції та стратегічні пріоритети

| Елемент системи | Змістова характеристика | Документи / інституції |
|--|---|---|
| Законодавча основа цифрової трансформації | Формування правових рамок розвитку інформаційного суспільства, визначення принципів цифровізації, стандартизація електронних послуг, запровадження інструментів електронної ідентифікації та електронного документообігу. | Закони України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства (2007–2015)»; Закон «Про електронні довірчі послуги»; Закон «Про публічні електронні реєстри» (2022). |
| Стратегічно-державне планування цифровізації | Визначення довгострокових напрямів цифрової трансформації, гармонізація політики цифровізації з нормами ЄС, стандартизація електронних послуг, розвиток інтероперабельності та відкритих даних. | Концепція розвитку електронного урядування (розпорядження КМУ № 649-р); Стратегія розвитку інформаційного суспільства; Державна стратегія регіонального розвитку; Digital Agenda for Ukraine 2020; План інтеграції в цифровий ринок ЄС. |
| Президентські акти у сфері інформатизації | Формування інституційної бази та визначення органів, відповідальних за управління цифровими процесами, створення органів інформатизації, забезпечення національної ІКТ-політики. | Укази Президента: «Про державну політику інформатизації України» (31.05.1993); «Про утворення Національного агентства з питань інформатизації» (1995); «Про заходи забезпечення діяльності Нацагентства» (1995). |
| Інституційна архітектура цифрової трансформації | Централізація управління цифровими політиками, координація державних реєстрів, забезпечення кібербезпеки, управління цифровими сервісами, міжвідомча взаємодія. | Міністерство цифрової трансформації України (з 2019 р.); ДП «Дія»; Національний центр резервування державних даних; CERT-UA; РНБО (сектор кібербезпеки). |
| Інфраструктура даних та інтероперабельність | Забезпечення обміну даними між органами влади, стандартизація державних реєстрів, розвиток платформи сумісності Trembita, інтеграція з європейськими інфраструктурами. | Платформа «Трембіта» (аналог X-Road, Естонія); Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія»; Єдиний демографічний реєстр; Реєстр адрес; Реєстр пошкодженого/знищеного майна. |
| Електронні послуги та цифрова взаємодія | Трансформація послуг від інформаційних до транзакційних; проактивні послуги; цифрові документи; автоматизація життєвих ситуацій. | «Дія»: понад 100 послуг; цифрові документи (ID-картка, паспорт, водійське посвідчення); е-Резиденція; е-Військо; реєстрація ФОП за кілька хвилин; послуги для ВПО та ветеранів. |
| Цифрові права, відкриті дані та підзвітність | Забезпечення прозорості влади, розвиток цифрової демократії, відкриття масивів державних даних, стимулювання ІТ-інновацій. | Закон «Про доступ до публічної інформації»; Постанова КМУ «Про відкриті дані»; Портал data.gov.ua; впровадження E-Participation (EPI = 1.0 у 2024 р.). |
| Кібербезпека та інформаційний захист | Захист критичної цифрової інфраструктури, реагування на кіберінциденти, протидія кібератакам у воєнних умовах. | Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки»; Кіберстратегія України 2021; діяльність CERT-UA; створення кіберрезерву. |

Таким чином, інституційний та нормативно-правовий фундамент електронного урядування в Україні набув цілісної та системної структури, що охоплює як базові законодавчі документи у сфері інформатизації, так і сучасні

стратегічні акти, спрямовані на цифрову трансформацію публічного сектору. Законодавчі ініціативи, урядові концепції, президентські укази та підзаконні акти сформували рамки для переходу від епізодичних цифрових рішень до комплексного бачення розвитку електронного урядування, заснованого на принципах відкритості, ефективності, прозорості та інтегрованості інформаційних систем. У межах національної моделі цифровізації простежується поступовий перехід від інформаційних сервісів до транзакційних і проактивних, із центральною роллю платформ електронних послуг, цифрової ідентифікації та відкритих даних.

Інституційне забезпечення цифрової трансформації демонструє здатність держави до розбудови сучасної цифрової інфраструктури, що включає міжвідомчі системи обміну даними, електронні реєстри, дата-центри та механізми кіберзахисту. Поступове зміцнення взаємодії між державою, громадянами та бізнесом через цифрові канали сприяє формуванню сервісо-орієнтованої моделі публічного управління, у якій пріоритет віддається доступності, зручності та безпеці електронних послуг. Значне зростання міжнародних індексів розвитку електронного урядування підтверджує результативність обраного стратегічного курсу, тоді як наявні структурні обмеження нерівномірність розвитку інфраструктури, фрагментованість реєстрів, дисбаланси людського капіталу та вразливість до кіберзагроз — окреслюють коло завдань, що потребують подальшого вирішення.

Узагальнюючи, розвиток електронного урядування в Україні характеризується поступовою трансформацією від фрагментарних цифрових рішень до комплексної екосистеми електронної взаємодії, здатної інтегруватися в європейський цифровий простір. Подальший прогрес залежатиме від розбудови цілісної цифрової архітектури, гармонізації національної нормативної бази зі стандартами ЄС, зміцнення кіберстійкості та формування високого рівня цифрових компетентностей населення.

3.2 Стратегічні пріоритети та бар'єри цифрової трансформації державного управління в Україні

У травні 2019 року новообраний Президент Володимир Зеленський задекларував курс на побудову «держави в смартфоні», де більшість взаємодій громадян із державою можна здійснити у кілька кліків. Для втілення цієї ідеї у вересні того ж року в Україні з'явилося Міністерство цифрової трансформації окреме відомство, зосереджене саме на цифровізації. Електронні ініціативи, на кшталт Prozorro чи е-декларацій, довели свою ефективність, однак створення міністерства дало можливість збільшити швидкість цифровізації країни.

Історія цифрової трансформації в Україні відображено на рис.3.3.

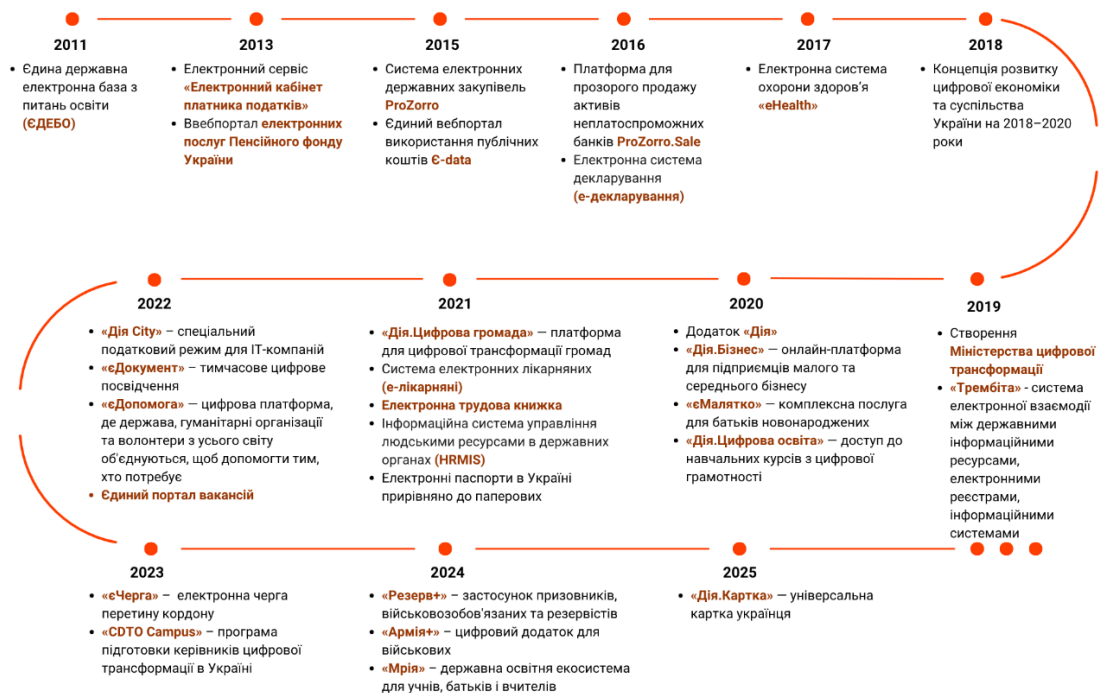


Рис.3.3 – Історія цифрової трансформації в Україні⁸⁸

За п'ятирічний період розвитку цифрових сервісів у межах екосистеми «Дія» сформовано масштабний масив електронних документів та послуг:

⁸⁸ Цифрова трансформація під тиском обставин. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (дата звернення: 11.12.2025).

понад тридцять цифрових документів, понад шістдесят сервісів у мобільному застосунку та понад сто тридцять на вебпорталі. Станом на 2024 рік зафіксовано понад 21,7 млн користувачів, а кількість звернень перевищила 37 млн, що свідчить про становлення цифрового середовища як домінуючого каналу взаємодії держави з громадянами та бізнесом. Поширення цифрових сервісів відображає трансформацію управлінської моделі, орієнтованої на масове надання публічних послуг у віддаленому форматі та формування стійкої цифрової інфраструктури.

Упродовж 2024 року електронними державними послугами скористалися 64% населення України, причому соціально-демографічний аналіз демонструє виразну гендерну різницю: 71% чоловіків проти 58% жінок. Домінуючою платформою стала «Дія»: мобільним застосунком користуються 58% чоловіків і 45% жінок, тоді як звернення через портали окремих міністерств чи мережу центрів надання адміністративних послуг залишаються менш поширеними.

Стрімке розгортання цифрових рішень дало Україні змогу здійснити якісний інституційний прорив. Порівняно з 2018 роком, коли країна займала 102 позицію у глобальному рейтингу розвитку цифрових публічних послуг, у 2024 році держава піднялася до п'ятого місця. Таке зрушення вказує на глибоку модернізацію управлінських процесів та формування умов для переходу до сервісно-орієнтованої моделі врядування. Економічний ефект цифровізації також набув вимірюваних обрисів: за оцінками ОЕСД, швидке впровадження е-сервісів у 2022 році забезпечило приріст ВВП приблизно на 0,8%, що пов'язано з підвищенням прозорості процедур, скороченням транзакційних витрат та оптимізацією управлінських рішень.

Цифрові сервіси довели ефективність і в контексті національної стійкості. Онлайн-документи стали альтернативою паперовим носіям для громадян, які втратили документи унаслідок воєнних дій, а інтегровані цифрові механізми виплат дали змогу швидко надавати допомогу внутрішньо переміщеним особам. Програма «Відновлення» забезпечила можливість

подання заяв про компенсацію за зруйноване чи пошкоджене житло у спрощеному електронному форматі. На вересень 2025 року зазначені інструменти дали змогу надати допомогу понад 108 тис. домогосподарств на загальну суму 10,6 млрд грн, а також видати майже 23 тис. житлових сертифікатів на суму понад 33 млрд грн. У цифровій екосистемі сформовано також механізми прямої участі громадян у посиленні обороноздатності держави, зокрема через придбання військових облігацій та використання чат-бота «Ворог для передачі інформації оборонним силам»⁸⁹.

Стрімкий розвиток цифрових сервісів супроводжується зростанням структурних викликів. Найбільш значущим є цифрова нерівність, яка проявляється у віковому, територіальному та соціально-економічному вимірах. Протягом 2023–2024 років понад 70% молоді активно використовували цифрові послуги, тоді як серед населення віком 70+ регулярними користувачами були лише 22%. Мешканці сільських територій також користуються електронними послугами значно рідше (57%) порівняно з міськими жителями (69%). Структура доступу до цифрових сервісів свідчить про наявність системних ризиків, пов'язаних із соціальною справедливістю та рівнем цифрової інклюзії.

Другим критичним викликом є зростання недовіри до електронних сервісів. Незважаючи на позитивний досвід більшості користувачів (78–79%), частка громадян, які не довіряють державним цифровим платформам, за три роки зросла з 16% до 26%. Поширення інформації про витоки даних та кіберінциденти підсилює необхідність глибшого нормативного регулювання, підвищення кіберстійкості та системної комунікації з користувачами щодо способів захисту персональної інформації.

Наступний етап цифрової трансформації передбачає реалізацію амбітних завдань. До 2026 року заплановано оцифрувати щонайменше 113 додаткових державних послуг, зокрема у сферах охорони здоров'я,

⁸⁹ Цифрова трансформація під тиском обставин. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (дата звернення: 11.12.2025).

соціального забезпечення, судочинства та оборони. Проте критерієм успіху стане доступність сервісів для всіх соціальних груп, зокрема для літніх людей, осіб з інвалідністю та мешканців віддалених регіонів.

Розвиток моделі «держави у смартфоні» потребував фундаментального оновлення телекомунікаційної інфраструктури. Серед чотирьох стратегічних цілей Міністерства цифрової трансформації, сформульованих у 2019 році, особливо важливим стало завдання забезпечити доступ до високошвидкісного інтернету у населених пунктах, де проживає 95% населення, а також у соціальних об'єктах та вздовж головних автошляхів. На момент запуску цієї ініціативи структура доступу до інтернету була нерівномірною: у 2019 році регулярне користування мережею у містах становило понад 74%, тоді як у селах лише близько 58%.

Динаміка проникнення інтернету в Україні відображено на рис.3.4.

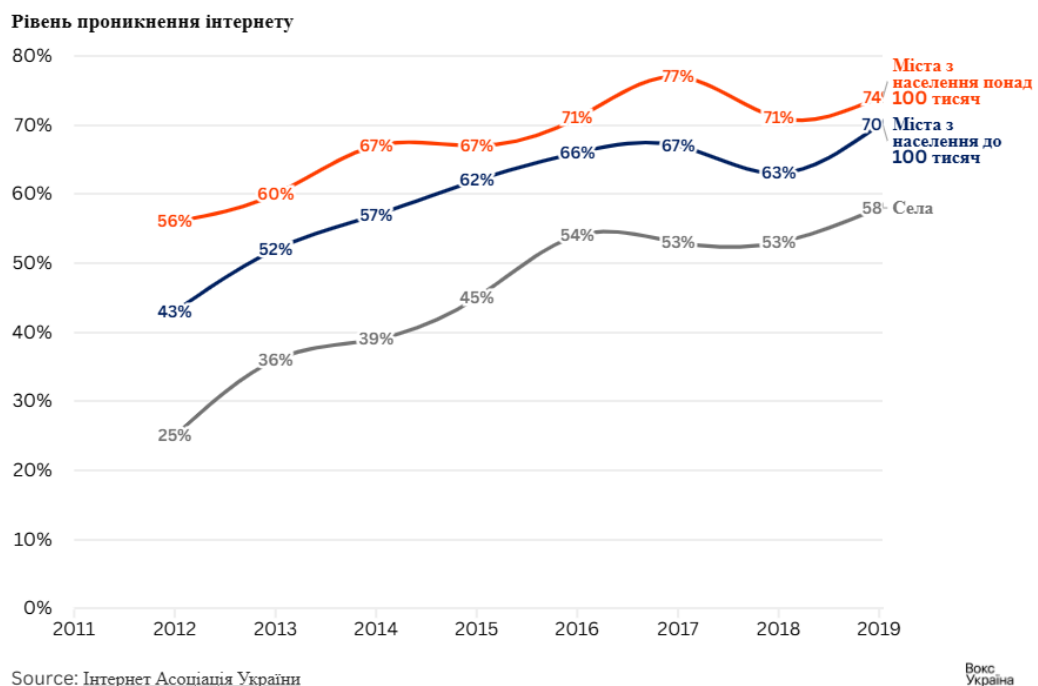


Рис.3.4 – Динаміка проникнення інтернету в Україні

Упровадження четвертого покоління мобільного зв'язку у 2019 році стало одним із перших етапів модернізації українського телекомунікаційного сектору. Доступ до 4G на початковому етапі отримали близько 76% населення,

однак соціальна інфраструктура школи, медичні заклади, бібліотеки, адміністративні установи тривалий час залишалася поза зоною стабільного підключення. Така асиметрія формувалася через економічну незацікавленість операторів у розбудові мереж у локаціях із низькою щільністю населення та недостатнім рівнем комерційної віддачі. Наявність значного масиву соціальних об'єктів без доступу до швидкісного інтернету унеможлиблювала масштабування цифрових сервісів держави, що перетворило розвиток інфраструктури на окрему національну політику.

Для корекції цього дисбалансу у 2020–2021 роках уряд реалізував програму інтернет-субвенцій, спрямовану на підключення сільських громад, де прокладання мереж залишалося економічно непривабливим для приватних провайдерів. Держава забезпечувала фінансування оптоволоконних ліній до ключових соціальних об'єктів, тоді як територіальні громади здійснювали організаційний супровід розроблення проектної документації та проведення конкурсів серед провайдерів. Завдяки цьому інструменту понад мільйон жителів сільських регіонів і близько 7500 соціальних інституцій у понад трьох тисячах населених пунктів отримали доступ до швидкісного інтернету. Програма заклала основу для формування більш збалансованої цифрової інфраструктури, а частка підключених соціальних закладів досягла 89% станом на 2024 рік⁹⁰.

Паралельно мобільні оператори активізували розгортання 4G. Станом на кінець 2024 року 97,6% населення мали доступ до мережі четвертого покоління. Водночас доступ до широкопasmового фіксованого інтернету мав суттєво нижчий рівень проникнення — лише 63%. Використання виключно мобільного інтернету не забезпечує стабільність і необхідні швидкісні параметри, особливо у населених пунктах без волоконно-оптичної інфраструктури. У таких умовах навантаження на базові станції різко зростає, а якість зв'язку деградує.

⁹⁰ Цифрова трансформація під тиском обставин. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (дата звернення: 11.12.2025).

Певного технологічного прориву на віддалених територіях очікується у зв'язку із запуском технології Direct to Cell, що передбачає можливість прямого підключення смартфонів із 4G до супутників без наявності наземних базових станцій. Проект упроваджується у співпраці «Київстар» і Starlink. На початковому етапі передбачається передача невеликих обсягів даних і текстові повідомлення, проте технологія здатна забезпечити мінімальний рівень зв'язку у віддалених населених пунктах і під час перебоїв енергопостачання. Випробування відбуваються у межах 200-кілометрової зони на території України, а з кінця 2025 року планується поетапне надання супутникового мобільного доступу абонентам⁹¹.

Повномасштабна російська агресія завдала суттєвих збитків телекомунікаційній інфраструктурі. Станом на квітень 2023 року пошкоджено або знищено понад 4300 базових станцій, а також окремі ділянки магістральних мереж, що призвело до оцінки загальних втрат сектору електронних комунікацій у понад 2 млрд доларів. Урядові зусилля були спрямовані на пришвидшене відновлення мереж у деокупованих територіях і посилення їхньої стійкості. Значною стала роль міжнародної підтримки: Німеччина надала грантове фінансування для відновлення покриття у постраждалих регіонах, що дозволило операторам отримувати компенсацію до 10 тис. євро на закупівлю обладнання та відновні роботи.

У 2023 році в партнерстві уряду та компанії Nokia розпочато проект модернізації мобільних і фіксованих мереж із метою підвищення їх енергетичної автономності. Провайдери активно впроваджували технології xPON, що дають змогу підтримувати роботу мережі до 72 годин без електропостачання. Станом на 2024 рік понад 4,2 млн користувачів фіксованого інтернету працювали саме на цій технології, яка охоплювала майже половину всіх точок підключення. Унаслідок цього Україна очолила

⁹¹ Цифрова трансформація під тиском обставин. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (дата звернення: 11.12.2025).

світовий рейтинг за стабільністю фіксованого інтернету відповідно до Digital Quality of Life Index.

Результати інфраструктурних реформ стали підґрунтям для досягнення показника у 90% населення на підконтрольних територіях із доступом до швидкісного інтернету наприкінці 2024 року. Незважаючи на близькість до досягнення встановленої межі у 95%, сама мета трансформувалася: від кількісного розширення доступу до підвищення якості, стійкості й енергонезалежності мереж. У межах програми Ukraine Facility передбачено імплементацію оновленого плану розподілу радіочастотного спектру, що закладає основу для повноцінного розгортання 5G після завершення воєнних дій. Перші пілотні проєкти 5G були протестовані у 2024–2025 роках, проте комерційне запровадження цієї технології можливе лише в умовах стабільної безпеки.

Важливим стратегічним рішенням стало ухвалення у червні 2025 року Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 року. Її реалізація має забезпечити приріст ВВП приблизно на 56 млрд грн за рахунок створення сучасної телекомунікаційної інфраструктури, підключення 75% домогосподарств і майже всіх соціальних об'єктів до гігабітної мережі, а також інтеграції України до єдиної роумінгової зони Європейського Союзу з 1 січня 2026 року⁹².

Паралельно уряд реалізовував політику розвитку цифрових компетентностей населення. На початку трансформаційного етапу виявлено, що понад половина громадян мали рівень цифрових навичок нижче базового, а значна частина не володіла цифровими інструментами взагалі. У 2021 році затверджено Концепцію розвитку цифрових компетентностей, орієнтовану на адаптацію українського освітнього простору до європейської моделі DigComp 2.1. Запуск національної платформи «Дія.Цифрова освіта» став ключовим інструментом реалізації поставлених цілей: до 2023 року понад 6 млн

⁹² Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-p#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

громадян долучилися до програм цифрової освіти, а частка населення з цифровими навичками нижче базового рівня зменшилася до 40,4%.

Цифровий розвиток держави нерозривно пов'язаний з еволюцією ІТ-індустрії. Спеціальний податково-правовий режим Дія.City, запущений у лютому 2022 року, став інноваційною моделлю економічного стимулювання технологічних компаній. Умови оподаткування, можливість укладення контрактів за англійським правом, використання гіг-контрактів, захист прав інтелектуальної власності та зниження регуляторних бар'єрів сформували інституційний простір, що приваблює як українські, так і міжнародні технологічні компанії. Станом на жовтень 2025 року кількість резидентів досягла 2836, включно з глобальними корпораціями та провідними національними компаніями.

Попри позитивні тенденції, частка ІТ у ВВП не досягла стратегічно визначеної позначки у 10%. У 2024 році внесок ІТ оцінювався у межах 3,4–5% ВВП. Війна, висока конкуренція на світовому ринку, ризики мобілізації, енергетичні виклики та вплив кваліфікованих кадрів обмежують можливості галузі. Ініціатива ІТ Generation прагнула розширити кадровий резерв через перекваліфікацію, однак працевлаштування досягли лише 20% випускників, що свідчить про структурні труднощі ринку праці. Незважаючи на проблеми, ІТ зберігає роль одного з ключових секторів експорту послуг понад 43% відповідно до даних 2025 року⁹³.

Стратегічна траєкторія цифрової трансформації державного управління України формується під впливом поєднання внутрішніх реформаторських імперативів, викликів воєнного часу та зовнішніх інтеграційних орієнтирів. Цифровізація публічного сектору розглядається як системний інструмент модернізації державних інституцій, оптимізації управлінських процесів, посилення відкритості влади та підвищення якості публічних послуг. У межах стратегічного підходу окреслюється кілька ключових пріоритетних напрямів,

⁹³ Частка ІТ у ВВП України становить 4,4% – результати дослідження ІТ Research Ukraine 2024. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.if.gov.ua/news/chastka-it-u-vvp-ukrainy-stanovy-44-rezultaty-doslidzhennia-it-research-ukraine-2024> (дата звернення: 11.12.2025).

реалізація яких визначає стійкість цифрового врядування, рівень довіри громадян та здатність держави інтегруватися в європейський цифровий простір (табл. 3.3).

Табл. 3.3 – Стратегічні пріоритети цифрової трансформації державного управління України та ключові бар'єри їх реалізації

| Стратегічний пріоритет | Зміст пріоритету | Очікуваний інституційний та соціальний ефект | Бар'єри реалізації |
|---|--|---|---|
| Формування єдиної цифрової архітектури публічного сектору | Інтероперабельність реєстрів, централізовані дата-центри, стандарти управління даними, інтегровані платформи взаємодії | Зменшення дублювання функцій, оптимізація інформаційних потоків, підвищення точності управлінських рішень | Фрагментованість державних інформаційних систем; відсутність єдиних стандартів; низький рівень технічної сумісності |
| Розвиток сервісно-орієнтованої моделі публічного управління | Проактивні послуги, цифрові життєві ситуації, автоматизація адмінпроцедур, персоналізовані сервіси | Підвищення задоволеності громадян, зменшення бюрократії, прискорення надання послуг | Нерівномірність користувацького доступу; низькі навички окремих груп; нестача фінансування сервісної модернізації |
| Модернізація цифрової інфраструктури держави | Розвиток широкосмугових мереж, безперебійне інтернет-покриття, 4G/5G, сучасні телекомунікаційні технології | Підвищення доступності е-сервісів, прискорення цифровізації регіонів, зростання економічної активності | Нерівномірність покриття, особливо у прифронтових та сільських районах; висока вартість інфраструктурних проєктів |
| Підвищення цифрової компетентності населення та держслужбовців | Освітні програми, цифрова грамотність, STEM-напрями, розвиток навичок роботи з даними | Зменшення цифрового розриву, підвищення ефективності використання е-сервісів, зростання цифрової інклюзії | Цифрова нерівність між віковими групами; брак системних освітніх програм; недостатня мотивація держслужбовців |
| Посилення кіберстійкості та інформаційної безпеки держави | Захист критичної інфраструктури, системи реагування на інциденти, управління ризиками, удосконалена кіберполітика | Зміцнення довіри до цифрових платформ, зменшення кіберзагроз, стабільність функціонування інфраструктури | Зростання кількості кібератак; нестача фахівців; обмежена інтеграція європейських стандартів безпеки |
| Модернізація інституційних механізмів управління цифровою трансформацією | Координація органів влади, уніфікація політик, ІКТ-управління, інституційна відповідальність | Структурована цифрова політика, узгоджені реформи, підвищення ефективності управлінських процесів | Низький рівень координації, дублювання повноважень, недосконалі механізми державних ІКТ-закупівель |

Першочерговим стратегічним пріоритетом виступає формування єдиної цифрової архітектури держави, заснованої на принципах інтероперабельності,

уніфікованого управління даними та стандартизованої інформаційної взаємодії між органами влади. Розвиток міжвідомчих систем обміну інформацією, розгортання національних дата-центрів, гармонізація державних реєстрів і впровадження наскрізних цифрових платформ є основою для усунення дублювання функцій, зниження транзакційних витрат, підвищення точності управлінських рішень та створення інформаційно-аналітичної бази для прогнозування суспільних процесів. Такий підхід відповідає європейським рамкам цифрового врядування, де домінують стандарти е-ідентифікації, електронного підпису та захищеного обміну даними.

Другим стратегічним напрямом виступає розвиток сервісно-орієнтованої моделі публічного управління. Поступове впровадження цифрових послуг, що охоплюють повний життєвий цикл адміністративних процедур, трансформує взаємодію між державою, бізнесом і громадянами. Портал «Дія» та супутні платформи створюють модель, у якій потреби користувачів виступають основою розробки цифрових сервісів. Перехід до проактивних послуг, де державні рішення приймаються без додаткових звернень громадян, формує новий тип державності, що передбачає високий рівень персоналізації та мінімізацію бюрократичних бар'єрів.

Наступним довгостроковим пріоритетом є розвиток цифрової компетентності населення та модернізація освітньої системи. Рівень цифрової грамотності безпосередньо впливає на здатність громадян користуватися електронними сервісами, розуміти ризики кіберпростору та здійснювати усвідомлену участь у процесах електронної демократії. Зростання цифрового розриву між різними віковими та соціальними групами формує структурну нерівність, що потребує цілеспрямованої державної політики, спрямованої на розбудову цифрових навичок, розвиток STEM-освіти, поширення практик цифрових курсів і створення інклюзивних навчальних програм.

Окремою стратегічною площиною виступає кіберстійкість держави. Збільшення кількості кіберзагроз, активізація кібератак з боку зовнішніх акторів та розширення обсягу критичної цифрової інфраструктури створюють

потребу у системному зміцненні систем кіберзахисту, впровадженні багаторівневих моделей реагування на інциденти та розвиткові державних CERT-структур. Безпековий компонент цифрової трансформації розглядається як ключова передумова стабільності електронних сервісів, збереження персональних даних та довіри суспільства до цифрового управління.

Поряд із визначеними стратегічними пріоритетами простежується низка структурних бар'єрів, що стримують повноцінну реалізацію потенціалу цифрової трансформації. Одним із найсуттєвіших обмежень залишається фрагментованість державних інформаційних систем, що ускладнює формування єдиної цифрової інфраструктури. Розрізнені стандарти даних, автономність реєстрів, нестача уніфікованих протоколів електронної взаємодії та відсутність системного управління життєвим циклом цифрових платформ створюють додаткові технічні та організаційні перепони.

Додатковим бар'єром є нерівномірність розвитку телекомунікаційної інфраструктури, особливо у прифронтових, сільських та малодоступних територіях. Незважаючи на суттєвий прогрес у модернізації мережевого покриття та впровадженні новітніх стандартів мобільного зв'язку, доступ до високошвидкісного інтернету залишається нерівномірним. Така нерівність формує дисбаланси у доступності електронних сервісів та обмежує можливості громадян включатися у цифрову економіку та електронну демократію.

Соціально-поведінкові бар'єри містять у собі недовіру значної частини населення до цифрових інструментів, недостатню готовність користуватися онлайн-платформами, страх перед кіберзагрозами та низьку обізнаність щодо процедур захисту інформації. Ці фактори особливо помітні серед старших вікових груп, що вимагає спеціалізованих державних програм цифрової інклюзії та формування культури безпечної взаємодії з цифровими сервісами.

Інституційні бар'єри пов'язані з недостатньою координацією між державними органами, нестачею кваліфікованих кадрів у сфері ІКТ,

недосконалістю механізмів державних закупівель у сфері цифрових технологій та недостатньою узгодженістю управлінських процесів. Значний вплив мають політичні та організаційні ризики, що уповільнюють реалізацію системних цифрових реформ у період воєнного стану та високої турбулентності державного управління.

Хоча цифрова трансформація демонструє значний прогрес, стратегічні орієнтири залишаються залежними від результативності подолання окреслених бар'єрів. Стійке впровадження цифрового врядування потребує узгодженої державної політики, модернізації цифрової інфраструктури, посилення кадрового потенціалу, гармонізації нормативних стандартів з європейськими практиками та створення безпечного цифрового середовища для громадян. У такому контексті цифровізація державного управління виступає не лише технологічним процесом, а й фундаментальною модернізаційною реформою, яка визначає інституційну здатність держави діяти ефективно в умовах глобальних викликів.

3.3 Шляхи імплементації кращих світових практик електронного урядування у вітчизняну систему

У світовій практиці електронне врядування функціонує як інтегрована модель цифрової держави, у межах якої реалізується взаємодія інституцій, інформаційних систем і нормативних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління. Передові держави, серед яких Естонія, Данія, Південна Корея, Сінгапур, Норвегія та Велика Британія, продемонстрували здатність поєднувати технологічні інновації з інституційною сталістю та високим рівнем громадської довіри. Їхній досвід свідчить про необхідність глибокої інтеграції цифрових сервісів у державну інфраструктуру, посилення інтероперабельності реєстрових систем, поширення універсальних цифрових ідентифікаторів і формування національних платформ, здатних підтримувати автоматизовані управлінські процеси. Для України цей напрям має ключове значення, оскільки розвиток електронного врядування виступає однією з

передумов системної модернізації державного управління та адаптації до європейського адміністративного простору (табл. 3.4).

Табл. 3.4 – Порівняння провідних світових практик електронного урядування та напрями їх імплементації в Україні

| Країна / модель | Ключові інституційні та технологічні практики | Системні результати функціонування | Напрями потенційної імплементації в Україні |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Естонія (X-Road) | Єдина інтероперабельна платформа обміну даними; принцип <i>once-only</i> ; повна цифрова ідентифікація; децентралізовані реєстри | Автоматизація держпослуг; мінімізація корупційних ризиків; швидкість адміністративних процедур | Розширення функціоналу Trembita; формування каталогу державних даних; стандартизація API; юридичне закріплення <i>once-only</i> |
| Сінгапур (Smart Nation) | Аналітика великих даних; проактивні послуги; національні дата-центри; цифрові сценарії «життєвих ситуацій» | Персоналізоване державне управління; раціоналізація бюджетних витрат; прогнозне моделювання | Інтеграція державної аналітики; створення Центру управління даними; розвиток послуг за життєвими випадками |
| Південна Корея | Масштабна цифрова інфраструктура; дерегуляція; швидке впровадження інновацій; національні платформи | Найвищий рівень EGDІ; цифрове інклюзивне середовище; підтримка інноваційного бізнесу | Удосконалення телекомунікаційної інфраструктури; розвиток 5G/6G; цифровізація регуляторної політики |
| Данія та Скандинавська модель | Примат цифрових сервісів; пріоритет довіри; цифрова інклюзія; електронна ідентифікація | Майже повний перехід на цифрові адміністративні процедури; відсутність паперових сервісів | Створення інклюзивних програм цифрової освіти; адаптація eIDAS 2.0; розвиток цифрових прав громадян |
| Велика Британія (GDS) | Єдина дизайн-система GOV.UK; стандарти UX; централізація розробки держсервісів | Уніфікація сервісів; зниження витрат; підвищення зручності взаємодії | Впровадження державної дизайн-системи; уніфікація IT-проектів; стандартизація UI/UX для державних послуг |
| США | Розвинена модель кібербезпеки; NIST-стандарти; багаторівневі SOC; система FedRAMP | Високий рівень кіберстійкості; контроль за критичною інфраструктурою | Побудова національної системи SOC; впровадження NIST у держсектор; створення політики хмарної безпеки |
| Японія | Регуляція алгоритмів, роботизація, цифрові агентства | Висока якість державних сервісів і промислових даних | Розвиток GovTech; алгоритмічна етика; оцінка ризиків AI у державних процесах |

Подальша цифрова трансформація державного сектору потребує удосконалення архітектури даних, інвентаризації наявних реєстрів, узгодження технічних протоколів та запровадження принципу «once-only», що забезпечує єдину точку внесення інформації та усуває дублювання даних у вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язках. Естонська модель демонструє, що стійка інтероперабельність можлива лише за умов централізованого управління даними та формування правового режиму, у межах якого кожен

транзакційний обмін набуває юридичної значущості. Логічним вектором для України є поглиблення функціональності платформи Trembita, формування національного каталогу даних і впровадження обов'язкових технічних стандартів обміну між державними органами, бізнесом і громадянами.

Окремим напрямом виступає розвиток цифрової ідентифікації відповідно до стандартів eIDAS 2.0, що передбачає уніфікацію електронних підписів, забезпечення транскордонної дійсності цифрових документів і формування європейського цифрового гаманця як інструмента мобільності та юридичного підтвердження електронних транзакцій. Для України інтеграція у простір eIDAS відкриває можливість поглибленої участі у спільному ринку цифрових послуг, посилює взаємодію з державами-членами ЄС і забезпечує міжнародне визнання українських електронних сервісів, що є критично важливим у контексті європейської інтеграції.

Важливою складовою імплементації світових практик є перехід до проактивної моделі сервісного врядування, орієнтованої на життєві ситуації користувачів і здатної автоматично формувати державні послуги без додаткових процедур з боку громадянина. Сінгапур і Південна Корея довели ефективність алгоритмічних рішень та аналітики великих даних, які дозволяють державі прогнозувати поведінкові патерни, визначати потреби населення й оптимізувати адміністративні витрати. Для України створення таких механізмів означає перехід до управління, заснованого на даних, формування національного центру аналітики, інтеграцію алгоритмічних інструментів у соціальну, медичну, податкову й безпекову політику.

Не менш важливим напрямом є зміцнення цифрової інклюзії, що у скандинавських країнах базується на розвиненій культурі цифрової грамотності, відкритому доступі до технологій, підтримці соціально вразливих груп та усуненні регіональної цифрової нерівності. Україна потребує комплексної стратегії розвитку цифрових компетентностей, узгодженої з європейською моделлю DigComp, розширення мережі освітніх хабів, підготовки фахівців у рамках CDTO-платформ і поглиблення державно-

приватного партнерства у сфері цифрової освіти. Підвищення рівня цифрової грамотності є умовою ефективної імплементації електронних сервісів, оскільки лише користувач із сформованим цифровим досвідом здатен повноцінно взаємодіяти з державою у цифровому форматі.

Кіберстійкість цифрової держави потребує запозичення найкращих практик Естонії, Ізраїлю, Фінляндії та США, які створили багаторівневі системи виявлення загроз, розподілені дата-центри, мережі оперативного реагування та механізми контролю за алгоритмічними системами. Україна, яка перебуває в умовах воєнних загроз, має особливу потребу в розбудові кіберінфраструктури, що гарантує стійкість державних платформ, захист персональних даних, прозорість цифрових транзакцій і можливість відновлення функціональності систем навіть за умов масштабних атак. Формування мережі SOC-центрів, впровадження стандартів NIST та ISO/IEC, розвиток кібергігієни і дослідження алгоритмічних ризиків мають стати складовими державної політики цифрової безпеки.

Нормативне узгодження з європейським цифровим правом становить окремий стратегічний вимір. Європейські акти Digital Services Act, Digital Markets Act, AI Act і оновлена редакція eIDAS формують рамковий порядок цифрових відносин, у межах якого функціонують платформи, алгоритми, ринок даних і транскордонні сервіси. Для України адаптація до цих регуляцій означає не лише юридичну гармонізацію, а й структурну модернізацію інституцій, впровадження цифрових регламентів, оптимізацію державних закупівель ІТ-рішень та створення незалежної системи моніторингу якості цифрових послуг.

Узагальнення світових моделей електронного врядування свідчить про те, що успішна імплементація залежить від здатності держави синхронізувати інфраструктурні, технологічні, правові та соціальні компоненти цифрової політики. Гармонізація управління даними, розвиток цифрової ідентифікації, впровадження проактивних сервісів, забезпечення інклюзивності та стійкості кіберпростору формують основу для переходу України до високорозвиненої моделі цифрової держави, яка відповідає стандартам Європейського Союзу та глобальним тенденціям розвитку електронного врядування.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань магістерського дослідження можемо зробити наступні висновки.

1. Проведений аналіз понятійно-категоріального апарату та принципів електронного урядування дозволяє сформулювати узагальнене теоретичне бачення цифрової трансформації публічного сектору як багатоаспектного управлінського інституту, що охоплює технологічні, правові, організаційні та соціальні компоненти. Електронне урядування постає як концептуальна модель модернізації державного управління, орієнтована на заміну бюрократичних процедур сервісними та технологічно підтриманими управлінськими рішеннями, спрямованими на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади. У структурі міжнародного й національного дискурсу електронне урядування інтерпретується не просто як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а як цілісна трансформація принципів взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, що ґрунтується на відкритості, доступності цифрових сервісів і розвитку механізмів електронної демократії.

Систематизація наукових підходів показала, що сучасне розуміння електронного урядування сформувалося внаслідок еволюції від технократичних трактувань до сприйняття як нової парадигми врядування у цифрову добу, в якій технології стають інфраструктурою для ухвалення рішень, оптимізації адміністративних процесів та забезпечення інклюзивної участі населення. Національна нормативно-правова база відображає прагнення адаптувати міжнародні стандарти до українського управлінського контексту, долаючи історичні інституційні обмеження та формуючи засади сервісної держави. Застосування принципів інтероперабельності, цифровості за замовчуванням, одноразового введення даних, прозорості, підзвітності та

відповідальності посадових осіб створює фундамент для побудови ефективної цифрової екосистеми публічного управління.

Узагальнення підходів ООН, українських науковців і нормативних актів дозволяє стверджувати, що електронне урядування в сучасному розумінні - це не лише інструмент оптимізації адміністративних процедур, а інституціоналізований механізм модернізації держави, покликаний забезпечити раціональне використання ресурсів, зниження корупційних ризиків, підвищення довіри суспільства до влади та формування цифрової культури взаємодії.

2. Систематизація міжнародних стандартів цифрової трансформації державного управління засвідчує наявність цілісної багаторівневої нормативно-ціннісної архітектури, у межах якої електронне урядування розглядається як інструмент модернізації публічного сектору, зміцнення демократії та реалізації прав людини в цифровому середовищі. Доктринальні підходи ООН, ОЕСР та Європейського Союзу формують універсальні орієнтири для побудови цифрових держав: поєднання технологічної спроможності з інклюзивністю, відкритістю даних, підзвітністю, користувацько-центричним дизайном послуг, управлінням на основі доказів і високими стандартами захисту персональної інформації. Індекси та рамкові політики (EGDI, цифрові рамки ОЕСР, «цифровий єдиний ринок» ЄС, європейська інтероперабельність, підходи до електронної ідентифікації, кібербезпеки, захисту даних) фактично виконують функцію глобального еталону, що задає вимоги до цілісності цифрових реформ, зв'язку між технічною інфраструктурою, людським капіталом і демократичною якістю врядування.

Міжнародна система стандартів, представлена ISO/IEC 27001, ISO/IEC 20000, ISO 22301, стандартами «розумних міст» групи ISO 37120–37123 та іншими, формує технічний і управлінський каркас цифрової держави, забезпечуючи єдність підходів до інформаційної безпеки, управління ІТ-послугами, безперервності діяльності та сталого розвитку міських цифрових

екосистем. Для України відповідність цим стандартам набуває інтеграційного виміру: імплементація норм ЄС, участь у ініціативах відкритого врядування, адаптація до регуляторних рамок eIDAS, GDPR, NIS/NIS2 та європейських підходів до інтероперабельності означають перехід від фрагментарних ІКТ-проектів до стратегічно виваженої цифрової політики, вбудованої у загальну систему публічного управління. У такому контексті міжнародні стандарти виступають не лише набором формальних вимог, а методологічною основою побудови стійкої, безпечної, інклюзивної цифрової держави, здатної забезпечити безперервність публічного управління, високу якість електронних послуг та довіру громадян до інституцій влади в умовах воєнних і повоєнних викликів.

3. Методологічний аналіз розвитку електронного урядування демонструє еволюцію управлінських підходів від раціоналізаторських реформ, орієнтованих на ефективність і економічну результативність, до моделей, що інтегрують соціальні, демократичні та технологічні виміри публічного врядування. Концепція New Public Management заклала підґрунтя для модернізації державних інституцій, сформувавши запит на гнучкість, інноваційність, конкуренцію та сервісну логіку у взаємодії держави й громадян. Менеджерські інструменти стандартизація, управління за результатами, аутсорсинг, оптимізація витрат, контрактні моделі забезпечили структурну перебудову державного сектору та підготували його до подальшої цифровізації. Однак ігнорування соціальних та етичних аспектів врядування, фрагментація адміністративних систем і звуження державної ролі актуалізували потребу у новій управлінській парадигмі.

Поява моделі Good Governance стала реакцією на дисбаланси менеджерських реформ та запропонувала інклюзивний і правовий підхід до організації публічної влади. Нормативно-ціннісні орієнтири, сформульовані Світовим банком, ПРООН та закріплені у Порядку денному сталого розвитку 2030 року, визначили засади прозорості, участі, підзвітності, рівності й верховенства права як ключові характеристики якісної державної політики.

Розвиток електронного урядування у межах Good Governance набуває статусу не лише технологічного, а цивілізаційного інструменту, що забезпечує демократичну легітимність, соціальну інклюзію та справедливий доступ до ресурсів. У цьому контексті цифрові інструменти перетворюються на базову інфраструктуру врядування, що поєднує комунікаційні платформи, автоматизовані сервіси, інформаційно-аналітичні системи та механізми електронної участі.

Синтез NPM та Good Governance формує методологічне поле, у межах якого цифрова держава постає як гібридна модель, орієнтована одночасно на ефективність, сервісність, участь і соціальну відповідальність. Концепції e-Government та e-Governance визначають логіку цифрової модернізації, спрямовану на дематеріалізацію управлінських процесів, розвиток інтегрованих інформаційних систем, стандартизацію цифрових послуг і формування багаторівневої екосистеми взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Розвиток електронного урядування стає не стільки інструментальним, скільки структурним чинником розвитку держави, що перетворює традиційні бюрократичні структури на цифрові платформи, здатні забезпечити прозорість, інклюзивність, адаптивність і стійкість публічного управління.

4. Європейська модель електронного урядування сформувалася як інституційно узгоджена система, у якій цифрові сервіси стали основою публічного врядування та ключовим інструментом підвищення ефективності державної політики. Нормативні акти ЄС eIDAS, GDPR, DMA, DSA, Європейський кодекс електронних комунікацій, регулювання штучного інтелекту створили комплексну правову архітектуру, що забезпечує сумісність цифрових рішень, захист персональних даних, безпечність транзакцій та розвиток спільного цифрового ринку. Центральна роль Європейської Комісії у формуванні стратегічних пріоритетів, координації держав-членів і забезпеченні фінансування надала європейським цифровим реформам стабільності та довгостроковості.

Особливістю моделі ЄС є багаторівнева система ресурсного забезпечення: структурні фонди, програми Horizon Europe і Digital Europe, investeu, гранти та державно-приватні партнерства. Вона дозволяє модернізувати цифрову інфраструктуру, розвивати кіберстійкість, автоматизувати адміністративні процедури й підтримувати інноваційний бізнес. Водночас порівняння з українською практикою виявляє залежність національної системи від бюджету та міжнародної допомоги, що вимагає ширшого використання європейських механізмів фінансування й партнерських моделей.

Європейський досвід підтверджує прямий зв'язок між електронним урядуванням та конкурентоспроможністю економіки: інтегровані реєстри, цифрова ідентифікація, відкриті дані, електронні закупівлі, автоматизовані податкові сервіси та міжвідомча інтероперабельність знижують транзакційні витрати, підвищують продуктивність і зміцнюють довіру до держави. Естонія, Данія, Фінляндія та інші країни демонструють, що цифрова держава здатна стати катализатором бізнес-активності, інновацій та залучення інвестицій.

5. Азійська модель цифрової трансформації публічного сектора постає як варіант швидкісної модернізації держави на основі сильної централізованої влади, масштабних інвестицій та обов'язковості цифрових рішень для населення й бізнесу. Провідні держави регіону – Південна Корея, Сінгапур, Японія, Китай, ОАЕ – демонструють високий рівень інтеграції електронних сервісів, розбудову національних систем електронної ідентифікації, активне використання штучного інтелекту, великих даних і хмарних технологій у діяльності органів публічної влади. Цифрова інфраструктура функціонує як єдиний організм: міжвідомчі платформи, об'єднані реєстри, хмарні рішення та інтегровані міські системи забезпечують швидкий обмін даними, автоматизацію рутинних операцій і високий рівень персоналізації послуг. Уряди регіону послідовно інвестують у кібербезпеку, прогнозну аналітику, «розумні міста», що перетворює цифровізацію на ключовий інструмент підвищення ефективності, керованості та стійкості публічного управління.

Разом з тим азійський підхід характеризується підвищеним рівнем державного контролю над цифровими процесами, мінімальним простором для децентралізованих ініціатив, схильністю до технологічного максималізму та ризиками звуження приватності й автономії особи. Інституційні особливості – пріоритет директивних стратегій, обов’язковість переходу на електронні канали взаємодії, концентрація рішень у руках центральних органів – забезпечують високу керованість реформ, але потребують розвитку потужних механізмів правового захисту, прозорості та зовнішнього контролю. Для України азійський досвід є цінним джерелом рішень у сферах інтегрованих платформ, національної електронної ідентифікації, «розумних» міських сервісів, побудови потужної кіберзахисної інфраструктури. Водночас адаптація означених практик повинна відбуватися з урахуванням європейських стандартів прав людини, демократичного врядування та верховенства права, щоб поєднати швидкість цифрової модернізації з гарантованістю правових і етичних запобіжників.

6. Порівняльний аналіз ефективності електронних урядів демонструє сформовану глобальну ієрархію цифрової зрілості держав, у якій провідні позиції займають країни Європи, Сінгапур, Південна Корея, Естонія та Данія. Європейський регіон утримує найвищі значення EGDI завдяки збалансованому розвитку інфраструктури, інтероперабельності, нормативного забезпечення та цифрової компетентності населення. Скандинавські держави та Естонія демонструють повну інтеграцію цифрових інструментів у полікотворення, управління ресурсами та надання послуг, що забезпечує мінімізацію транзакційних витрат і високий рівень довіри громадян.

Азія формує другу за результативністю групу, де Сінгапур і Південна Корея демонструють стратегічне управління даними, високий рівень інноваційності та масштабування цифрових сервісів на національному рівні. Американський регіон характеризується неоднорідністю: Канада та США стабільно утримують високі позиції, тоді як Латинська Америка розвивається нерівномірно. Океанія демонструє сильні результати лише у

високорозвинених економіках, тоді як острівні держави відстають через ресурсні обмеження. Африка зберігає найнижчі показники через інституційні та інфраструктурні бар'єри, хоча локальні успішні практики свідчать про потенціал зростання.

Узагальнення порівняльних даних підтверджує, що ефективні моделі електронного урядування ґрунтуються на системній інтеграції цифрових технологій у всі етапи публічного управління, сталому нормативному регулюванні, розвиненій інфраструктурі, інвестиціях у людський капітал та участі громадян. Високі значення EGDI та DGI корелюють зі зростанням конкурентоспроможності економіки, інституційною стійкістю та інноваційною активністю держав, що створює орієнтир для модернізації національних стратегій цифрового врядування.

7. Інституційний та нормативно-правовий аналіз розвитку електронного урядування в Україні демонструє формування комплексної моделі цифрової трансформації, у межах якої поєднано базові акти інформатизації, сучасні стратегії цифровізації та оновлену інституційну архітектуру, орієнтовану на інтегроване управління даними й електронними сервісами. Законодавчі рішення й урядові концепції створили стабільний фундамент для переходу від інформаційних сервісів до транзакційних і проактивних форм цифрової взаємодії, що закріпило можливість масштабування платформ «Дія» та «Трембіта» й забезпечило розвиток відкритих даних, електронної ідентифікації, електронних реєстрів і міжвідомчої сумісності.

Інституційні зміни, зокрема діяльність Міністерства цифрової трансформації, забезпечили координацію цифрової політики, централізацію управління державними реєстрами, посилення кіберзахисту та розвиток цифрових послуг. Результати глобальних індексів EGDI, EPI й аналітичних оцінок міжнародних організацій підтверджують помітний прогрес, сформований у сферах сервісного забезпечення й телекомунікаційної інфраструктури.

8. Аналіз стратегічних пріоритетів цифрової трансформації державного управління України засвідчує поступове формування комплексної моделі цифрового врядування, зорієнтованої на інтеграцію сервісних платформ, модернізацію телекомунікаційної інфраструктури, розвиток цифрової компетентності населення та посилення кіберстійкості. Динамічне зростання цифрових сервісів, розбудова екосистеми «Дія», підвищення рівня інтернет-покриття та запуск галузевих освітніх програм створили структурні умови для переходу держави до сервісно-орієнтованої моделі управління. Значний вплив на трансформацію справляють і зовнішні фактори: воєнні умови, потреба у швидкому відновленні інфраструктури, адаптація до стандартів цифрового ринку ЄС та інтеграція у європейський простір електронних комунікацій.

Водночас стратегічні орієнтири реалізуються в умовах наявності системних бар'єрів, серед яких домінують фрагментованість державних реєстрів, цифрова нерівність між регіонами та соціальними групами, зростання недовіри до електронних сервісів, дефіцит ІКТ-фахівців та нерівномірність телекомунікаційного розвитку. Додаткові труднощі пов'язані з високим рівнем кіберзагроз, організаційною неузгодженістю між органами влади та обмеженнями воєнного часу, що впливають на темпи реалізації реформ. Сукупність окреслених тенденцій формує стратегічну рамку цифрової трансформації, у межах якої подолання інституційних і технологічних бар'єрів стає ключовою передумовою стійкого розвитку цифрового врядування та підвищення довіри громадян до державних інститутів.

9. Узагальнення світових практик електронного врядування демонструє, що результативні моделі ґрунтуються на поєднанні інтероперабельної цифрової інфраструктури, уніфікованої ідентифікації, проактивних сервісів, потужних аналітичних платформ і високої цифрової інклюзії. Досвід Естонії, Данії, Південної Кореї, Сінгапуру та інших держав підтверджує, що стійкість цифрової держави забезпечується гармонізованим управлінням даними, юридично закріпленими стандартами обміну інформацією, централізованими

дата-центрами, а також алгоритмічними інструментами прогнозного характеру. Для України особливо значущим є впровадження принципу onse-only, розвиток платформи Trembita, адаптація до вимог eIDAS 2.0 та інтеграція у європейський цифровий простір, що сприяє трансформації публічного сектору у сервісно орієнтовану модель.

Перспективи імплементації світових напрацювань передбачають розвиток цифрової інклюзії, підвищення компетентності користувачів, зміцнення кіберстійкості, формування аналітичних центрів управління даними, модернізацію телекомунікаційної інфраструктури та гармонізацію нормативного середовища з європейськими регуляторними актами, зокрема Digital Services Act, Digital Markets Act і AI Act. Здатність держави синхронізувати правові, технологічні, організаційні та соціальні компоненти цифрової політики визначатиме рівень інтеграції у глобальний цифровий простір і формування національної моделі врядування, орієнтованої на ефективність, прозорість і довіру громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. До питання про поняття так званих «управлінських послуг». Право України. 2002. № 6. С. 125–127.
2. Андреева О. М. Електронне урядування: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Авега, 2015. 228
3. Архипова Є. О. Електронне урядування як форма організації державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=855> (дата звернення: 25.11.2025)
4. Баранов О. Електронне урядування в Україні: аналіз та рекомендації. Результати дослідження. О.А. Баранов, І.Б. Жилияєв, М.С. Демкова та ін.; за ред. І.Г. Малюкової. К.: ООО «Поліграф-Плюс», 2007. 254 с
5. Барікова А. Електронна держава: нова ефективність урядування: К.: Юрінком Інтер, 2016. 224 с.
6. Голобуцький О. П. Електронний уряд / О. П. Голобуцький, О. Б. Шевчук. – К. : Атлант UMS, 2002. – 173 с
7. Держава у смартфоні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2709578-derzava-u-smartfoni-na-bankovij-anonsu-vali-prezentaciudla-ekspertiv-i-gromadan.html>
8. Директива 2000/31/ЄС Європейського Парламенту та Ради «Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема електронної комерції, на внутрішньому ринку» від 8 червня 2000 р.
9. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2018/1972 від 11 грудня 2018 р. про запровадження Європейського кодексу електронних комунікацій. Офіційний вісник Європейського Союзу. 2018. L 321/36.
10. ДСТУ EN ISO 22301:2021 Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу. Вимоги (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO

22301:2019, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909 (дата звернення: 03.12.2025).

11. ДСТУ ISO 37120:2019 Сталі міста та громади. Показники міських послуг і якості життя (ISO 37120:2018, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88065 (дата звернення: 11.12.2025).

12. Дубов Д.В., Дубова С.В. Основи електронного урядування: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.

13. Електронне урядування: підручник. авт. кол.: В. П. Горбулін, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка; наук. ред. проф. Н. В. Грицяк, проф. А. І. Семенченка. Київ: НАДУ. 2014. 352 с.

14. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення: 03.12.2025).

15. Запорожець Т. Інтеграція цифрових рішень Данії в контексті реалізації концепту «смарт-місто». Наукові перспективи. 2024. Т. 2, № 44. С. 265–274. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-2(44)-265-274.

16. Ковбасюк Ю. В. Електронне урядування: європейський досвід та українські перспективи / Ю. В. Ковбасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 16. – С. 81-83.

17. Коментар МЗС щодо ухвалення Берлінської декларації міністрів закордонних справ семи європейських країн та ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/komentar-mzs-shchodo-ukhvalennia-berlinskoii-deklaratsii-ministriv-zakordonnykh-sprav-semy-ievropeiskyykh-krain-ta-ies> (дата звернення: 11.12.2025).

18. Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>

19. Концепція розвитку електронного урядування в Україні О. Баранов, А. Семенченко. URL: https://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf

20. Костенко І. В. Основні принципи електронного урядування. Часопис Київського університету права. 2019. № 4. С. 117–123. DOI: 10.36695/2219-5521.4.2019.19.
21. Кравченко О. О. Сутність та значення електронного урядування в умовах інформаційного суспільства. Вісник міжнародного університету. Серія: Економіка і право. - 2013. - Вип. 9. - С. 48-53.
22. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. Аспекти публічного управління. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93
23. Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: адміністративно-правові засади: монографія. Харків: Панов, 2016. 444 с.
24. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с.
25. Оксентюк С. Електронний уряд як головна складова електронного урядування. Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні. 2019. № 5. С. 62-63.
26. ООН: Третина населення світу ніколи не користувалася Інтернетом. Українська правда. URL: <http://surl.li/dxhyi>
27. Організація Об'єднаних Націй в Україні. Перехідна рамкова програма ООН для України на 2022-2023 роки. Організація Об'єднаних Націй в Україні. - Київ, 2022. -32с.URL:https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/Ukr_UN%20Transitional%20Framework_19.10.pdf
28. Пігарев Ю. Б. «Електронне урядування та електронна демократія», І. С. Куспляк, В. М. Дрешпак. Частина 5. 2017. 57 с
29. Поліковська Ю. Україна на п'ятому місці в Online Service Index: глобальному рейтингу цифрових держпослуг від ООН. ms.detector.media. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/36220/2024-09-20-ukraina-na-pyatomu-mistsi-v-online-service-index-globalnomu-reytyngu-tsyfrovykh-derzhposlug-vid-oon/> (дата звернення: 11.12.2025).
30. Про запобігання корупції. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

31. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>. (дата звернення: 11.12.2025).

32. Про очищення влади. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

33. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

34. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text>. (дата звернення: 11.12.2025).

35. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-p#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

36. Програма розвитку ООН в Україні. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році» - Київ: ПРООН в Україні, 2023
URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-ipohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u2023-rotsi>

37. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних (Загальний регламент про захист даних). Офіційний вісник Європейського Союзу. 2016. L 119/1.

38. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 910/2014 від 23 липня 2014 року про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку та скасування Директиви 1999/93/ЄС. Офіційний вісник Європейського Союзу. 2014. L 257.

39. Рибкіна С. Розвиток електронного урядування як драйвер конкурентоспроможності країн Європейського Союзу. Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 26. С. 1365–1381.
40. Семенченко А. І., Журавльов А. В. Теоретико-методологічні засади інституалізації державного управління у сфері електронного урядування URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Semenchenko.pdf>.
41. Система «Трембіта». URL: <https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita> (дата звернення: 10.12.2025).
42. Складові електронного урядування / Правова інформатика. 2012. URL: <http://ippi.org.ua/sites/default/files/12fvmseu.pdf>
43. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 11.12.2025).
44. Цифрова трансформація під тиском обставин. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (дата звернення: 11.12.2025).
45. Цифровий компас – 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття. URL: <https://eufordigital.eu/uk/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/> (дата звернення: 10.12.2025).
46. Частка ІТ у ВВП України становить 4,4% – результати дослідження ІТ Research Ukraine 2024. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.if.gov.ua/news/chastka-it-u-vvp-ukrainy-standovyt-44-rezultaty-doslidzhennia-it-research-ukraine-2024> (дата звернення: 11.12.2025).
47. Чечель О.Ю. Розвиток інформаційного простору та Е-уряду в Україні. Теорія та практика державного управління. 2016. № 3. С. 74–81.
48. Чому Сінгапур став глобальним хабом для технологічних стартапів. Finevolution -. URL: <https://finevolution.pl/ua/post/chomu-sinhapur-stav-hlobalnym-khabom-dlia-tekhnolohichnykh-startapiv/> (дата звернення: 11.12.2025).

49. Ávila L., Teixeira L., & Almeida P. Promotion of Administrative Modernization through Processes Dematerialization. Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, 2015. p. 640–649.
50. Chukut, S. A. Vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia v umovakh merezhevoi vijny. The Implementing of e-Governance under Network war, Public management and administration: collection of scientific works. 2015. Kyiv, Ukraine.
51. Dataset Global Competitiveness Index (GCI) 4.0. World Bank Data360. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WEF_GCI (date of access: 11.12.2025).
52. Digital Agency. URL: <https://www.digital.go.jp/en> (date of access: 11.12.2025).
53. Digital China Group Co., Ltd. URL: <https://www.digitalchina.com/list-78-1.html> (date of access: 10.12.2025).
54. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management is Dead – Long Live-Digital Era Governance. Journal of Public Research and Administration Theory. 2006. Vol. 16, № 3.
55. E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (date of access: 11.12.2025).
56. eIDAS Regulation. Shaping Europe’s digital future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eidas-regulation> (date of access: 11.12.2025).
57. European Commission. eEurope 2005: An information society for all. An Action Plan to be presented in view of the Sevilla European Council, 21/22 June 2002. URL: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0263:FIN:EN:PDF> (date of access: 11.12.2025).
58. Featured Services and initiatives. URL: <https://dgov.tdra.gov.ae/> (date of access: 10.12.2025).
59. Governance for Sustainable Human Development. World Bank. Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics. Washington: 1992. 38 p.

60. ISO 37122:2019. ISO. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/69050.html> (date of access: 11.12.2025).
61. ISO 37123:2019. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/70428.html>.
62. ISO/IEC 20000 - міжнародний стандарт для управління та обслуговування IT сервісів - TMS-UA. TMS-UA. URL: <https://tms.ua/iso-iec-20000/>.
63. ISO/IEC 27001:2022. ISO. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/27001>.
64. Ministerial Declaration on eGovernment - the Tallinn Declaration. Shaping Europe's digital future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration> (date of access: 10.12.2025).
65. Ministry of Digital Transformation of Ukraine; Eastern Europe Foundation. Digital literacy of the population of Ukraine: Survey report [Electronic resource] : [First national digital skills survey]. - 2019. - URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en/research>
66. NIS2 Директива. Все що вам потрібно знати. NIS2.org.ua. URL: https://nis2.org.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=23017071562&gbraid=0AAAABBThWcf4dUbDKIhXf5QkSrptmzFOF&gclid=Cj0KCQiA9OnJBhDARIsAPV51xP_SyFCL5jrgQj80cjsxFgzyzto3EYXx29O36tf3SwJKpLkRGGGieYaAia_EALw_wcB. (дата звернення: 03.12.2025).
67. Polidano C. The new public management in developing. IDPM Public Policy and Management Working Paper no. 1999. Institute for Development Policy and Management University of Manchester. 38 p.
68. Recommendation for a COUNCIL RECOMMENDATION on the 2022 National Reform Programme of Estonia and delivering a Council opinion on the 2022 Stability Programme of Estonia. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2022-05/2022-european-semester-country-report-estonia_en.pdf (date of access: 11.12.2025).
69. Singpass - Your Improved Digital ID. URL: <https://www.singpass.gov.sg/main/> (date of access: 11.12.2025).

70. The OECD Digital Government Policy Framework. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html (date of access: 01.12.2025).

71. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E (дата звернення: 11.12.2025).

72. UA D. S. Михайло Федоров визначив ключові пріоритети в новій посаді: оборонні інновації, AI, освіта та цифрове управління. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/mykhaylo-fedorov-vyznachyv-kliuchovi-priorityty-v-noviy-posadi-oboronni-innovatsiyi-ai-osvita-ta-tsyfrove-upravlinnia> (дата звернення: 11.12.2025).

73. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (date of access: 10.12.2025).

74. United Nations. UN E-Government Survey 2024: Governing in the digital er. New York: United Nations, 2024. - 258 p URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/994_224 (дата звернення: 10.12.2025).

75. Whole-of-government development co-operation. URL: https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_be69e0cf-en/whole-of-government-development-co-operation_9a51a6f6-en.html (date of access: 10.12.2025).

76. World Bank. Ukraine e-Government Assessment. 2018. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/379971544700498182/ukraine-e-government-assessment>

77. World Development Report 2016: Digital Dividends. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>

78. X-Road Case Studies Library. X-Road®. URL: <https://x-road.global/xroad-case-studies-library/2024/10/21/estonia-and-finland-heading-towards-real-time-data-exchange-on-taxation> (date of access: 11.12.2025).