

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально–науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма здобуття вищої освіти	Денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Недільської Вікторії Едуардівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: Роль електронного урядування у модернізації публічного управління в
Україні

(повна назва теми)

за матеріалами _____

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник д.держ.упр., професор

(наук. ступінь, вчене звання)

О. ПОСТУПНА

(підпис)

(ініціал, прізвище)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «19» червня 2026 р. № 14

Завідувач кафедри _____

к. е. н., доцент

Г. ПУРІЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма здобуття вищої освіти	Денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ Г. ПУРІЙ
(підпис) (Ініціал, прізвище)
«19» червня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Недільській Вікторії Едуардівні**

1. Тема роботи Роль електронного урядування у модернізації публічного управління в Україні
Керівник роботи д.держ.упр., проф. Поступна О.В.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 245-ст.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «19» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 . Теоретичні засади електронного урядування в системі публічного управління

1.1. Сутність, принципи та концептуальні моделі електронного урядування

1.2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні

1.3. Світові індикатори та рейтинги оцінки ефективності електронного урядування

Розділ 2. Аналіз стану та тенденцій розвитку електронного урядування в Україні

2.1. Організаційно–інституційний механізм впровадження електронних послуг: роль Міністерства цифрової трансформації

2.2. Оцінка ефективності надання публічних послуг в електронному форматі

2.3. Проблеми та бар'єри цифрової трансформації: кібербезпека, цифрова нерівність та опір змінам

Розділ 3. Перспективи модернізації публічного управління на основі E–government

3.1. Впровадження інструментів електронної демократії як засіб підвищення прозорості влади

3.2. Напрями цифровізації регіонального та місцевого управління в умовах децентралізації

3.3. Використання штучного інтелекту та Big Data в прийнятті управлінських рішень: стратегічні пріоритети

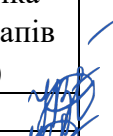
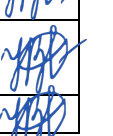
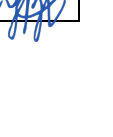
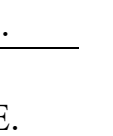
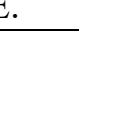
Об'єкт дослідження: теоретичне обґрунтування ролі електронного урядування в процесах модернізації публічного управління в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифрової взаємодії суб'єктів владних повноважень із громадянським суспільством та бізнесом.

Предмет дослідження: управлінські процеси та суспільні відносини, що виникають у сфері функціонування системи публічного управління України в умовах цифрової трансформації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: теоретичні засади, організаційно-економічний механізм та практичні інструменти електронного урядування як чинника модернізації публічного управління на всіх рівнях.

4. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1.	Підготовка розділу 1	до 20.04.2026 р.	20.04.2026 р. 
2.	Підготовка розділу 2	до 04.05.2026 р.	04.05.2026 р. 
3.	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026 р.	25.05.2026 р. 
4.	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм StrikePlagiarism	11.06.2026 р.	11.06.2026 р. 
5.	Отримання відгуку від наукового керівника	до 12.06.2026 р.	до 12.06.2026 р. 
6.	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачеві кафедри	до 18.06.2026 р.	до 18.06.2026 р. 
7.	Ресстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 18.06.2026 р.	до 18.06.2026 р. 
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	19.06.2026 р.	19.06.2026 р. 
9.	Підготовка до захисту в ЕК	до 24.06.2026 р.	до 24.06.2026 р. 

Завдання підготував науковий керівник

Поступна О.В.

(підпис) 

(прізвище та ініціали)

Завдання одержала


(підпис)

Недільська В.Е.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної бакалаврської роботи

здобувача вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Недільської В.Е. «Роль електронного урядування у модернізації публічного управління в Україні». – Державний університет економіки і технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 94 сторінок, з них 72 сторінки основного тексту, 10 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки. При підготовці роботи використано 67 джерел.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: теоретичне обґрунтування ролі е-урядування в процесах модернізації публічного управління в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифрової взаємодії суб'єктів владних повноважень із громадянським суспільством та бізнесом.

Завдання дослідження: дослідити теоретичні засади е-урядування в системі публічного управління, розкривши його сутність, принципи та світові стандарти оцінки ефективності; проаналізувати організаційно-інституційний механізм впровадження е-послуг та оцінити сучасний стан розвитку е-урядування в Україні; виявити ключові проблеми та бар'єри, що стримують процеси цифрової трансформації на сучасному етапі; обґрунтувати роль інструментів е-демократії як засобу підвищення прозорості влади та залучення громадян до управлінських процесів; визначити пріоритетні напрями цифровізації регіонального і місцевого управління в умовах децентралізації та обґрунтувати їх; окреслити стратегічні перспективи використання ІІІ та Big Data у процесах прийняття публічних управлінських рішень.

Об'єкт дослідження – управлінські процеси та суспільні відносини, що виникають у сфері функціонування системи публічного управління України в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження: теоретичні засади, організаційно-економічний механізм та практичні інструменти електронного урядування як чинника модернізації публічного управління на всіх рівнях.

Практичне значення одержаних результатів дослідження: для вдосконалення системи публічного управління в умовах цифровізації; у законотворчій діяльності – для розробки пропозицій щодо усунення нормативних колізій у сфері е-взаємодії та захисту даних; у діяльності органів влади як прикладний інструментарій для інтеграції сервісів е-демократії, впровадження алгоритмів ІІІ в управлінських процесах та підвищення якості надання адмінпослуг через цифрові платформи; в освітньому процесі – при підготовці навчальних матеріалів.

Ключові слова: публічне управління, електронне урядування, цифрова трансформація, електронні послуги, екосистема «Дія», штучний інтелект, організаційно-інституційний механізм, кібербезпека, тенденції розвитку, модернізація.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ	2
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ	2
Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)	3
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Сутність, принципи та концептуальні моделі електронного урядування	10
1.2. Нормативно–правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні	17
1.3. Світові індикатори та рейтинги оцінки ефективності електронного урядування	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	31
2.1. Організаційно–інституційний механізм впровадження електронних послуг	31
2.2. Оцінка ефективності надання публічних послуг в електронному форматі	40
2.3. Проблеми та бар'єри цифрової трансформації	47
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ E–GOVERNMENT	56
3.1. Впровадження інструментів електронної демократії як засіб підвищення прозорості влади	56
3.2. Напрями цифровізації регіонального та місцевого управління в умовах децентралізації	61
3.3. Використання штучного інтелекту та Big Data в прийнятті управлінських рішень: стратегічні пріоритети	68
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність тем роботи. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації модернізація системи публічного управління через імплементацію інструментів електронного урядування постає стратегічним пріоритетом зміцнення державної спроможності України. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій диктує необхідність докорінного переходу від традиційних ієрархічних структур до гнучкої, сервісно-орієнтованої моделі взаємодії між державою, громадянами та бізнес-середовищем. Особливої ваги цей процес набуває в контексті реалізації євроінтеграційного курсу та забезпечення безперервності й ефективності функціонування державного апарату в умовах воєнного стану.

Попри значні досягнення у розбудові національної екосистеми цифрових послуг, зокрема успішне функціонування платформи «Дія», процес цифровізації супроводжується низкою системних викликів. До них слід віднести інституційну інерцію бюрократичного апарату, проблеми міжвідомчої інтеперабельності державних реєстрів, а також поглиблення цифрового розриву та недостатній рівень медіаграмотності окремих верств населення. Додаткової актуальності дослідженню додає необхідність посилення кібербезпеки критичної інформаційної інфраструктури та усунення нормативно-правових колізій, що стримують динамічний розвиток сфери. Таким чином, потреба у науковому обґрунтуванні механізмів подолання зазначених бар'єрів та оптимізації управлінських процесів на основі великих даних і штучного інтелекту зумовлює вибір теми та доцільність дослідження даної теми.

Теоретико-практичний фундамент дослідження електронного урядування та трансформації парадигми публічного управління закладено у працях таких іноземних та вітчизняних учених, як К. Араго, В. Бек, Е. Кастельс, А. Семенченко, М. Тапскотт, Ф. Фукуяма та ін. Проблематику нормативно-правового забезпечення цифрових перетворень в Україні та вдосконалення державних механізмів висвітлено у роботах Л. Антонової, В. Борисенка,

М. Демкової, Г. Коваль, Т. Курус, Ю. Мохової, В. Орлов та ін. Питання розвитку прикладних інструментів електронного врядування, надання електронних послуг та регіональної цифровізації аналізують М. Ангелін, А. Гуржій, К. Ляпін, М. Мельгадо, М. Паренте, Г. Пурій, С. Чукут, О. Шевченко та ін.

Водночас, попри значну кількість напрацювань, поза увагою дослідників часто залишаються аспекти етичного регулювання повної алгоритмізації прийняття управлінських рішень та механізми мінімізації інституційного опору службовців середньої ланки в умовах переходу до моделі предиктивного державного управління.

Мета й завдання дослідження. Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі електронного урядування в процесах модернізації публічного управління в Україні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифрової взаємодії суб'єктів владних повноважень із громадянським суспільством та бізнесом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади електронного урядування в системі публічного управління, розкривши його сутність, принципи та світові стандарти оцінки ефективності;
- проаналізувати організаційно-інституційний механізм впровадження електронних послуг та оцінити сучасний стан розвитку електронного урядування в Україні;
- виявити ключові проблеми та бар'єри, що стримують процеси цифрової трансформації на сучасному етапі;
- обґрунтувати роль інструментів електронної демократії як засобу підвищення прозорості влади та залучення громадян до управлінських процесів;
- визначити пріоритетні напрями цифровізації регіонального і місцевого управління в умовах децентралізації та обґрунтувати їх;
- окреслити стратегічні перспективи використання штучного інтелекту та Big Data у процесах прийняття публічних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси та суспільні відносини, що

виникають у сфері функціонування системи публічного управління України в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – теоретичні засади, організаційно–економічний механізм та практичні інструменти електронного урядування як чинника модернізації публічного управління на всіх рівнях.

Використані методи та інформаційна база дослідження. Методологічну основу роботи становить системний підхід, що дозволив розглянути електронне урядування як цілісний механізм модернізації сучасної держави. Для досягнення мети було використано такі наукові методи:

- логіко-семантичний та діалектичний методи – використано для уточнення понятійного апарату, зокрема сутності та принципів електронного управління у системі публічного управління;
- системно-структурний аналіз – застосовано для вивчення нормативно-правової бази та організаційно-інституційної структури цифровізації в Україні;
- статистично-порівняльний метод – дозволив проаналізувати динаміку розвитку електронних послуг та порівняти позиції України у світових індикаторах і рейтингах;
- метод класифікації та групування – використано для систематизації інструментів електронної демократії та виявлення бар'єрів цифрової трансформації;
- прогностичний метод – застосовано для обґрунтування перспектив використання штучного інтелекту та Big Data в управлінській діяльності.

Інформаційною базою дослідження складають нормативно-правові акти України, офіційні аналітичні звіти Міністерства цифрової трансформації України та міжнародних організацій (ООН, ЄС), а також наукові доробки вітчизняних і зарубіжних учених, що висвітлюють питання цифрового урядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків та рекомендацій для подальшого

вдосконалення системи публічного управління в умовах цифровізації. Основні результати дослідження можуть бути застосовані:

- у законотворчій діяльності – для розробки пропозицій щодо усунення нормативних колізій у сфері електронної взаємодії та захисту персональних даних;
- у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування – як прикладний інструментарій для інтеграції сервісів е-демократії, впровадження алгоритмів штучного інтелекту в управлінські процеси та підвищення якості надання адміністративних послуг через цифрові платформи;
- в освітньому процесі – при підготовці навчальних матеріалів для дисциплін «Електронне урядування» та «Публічне управління та адміністрування».

Запропоновані підходи до подолання цифрового розриву та посилення кібербезпеки мають безпосереднє значення для реалізації національної стратегії цифрового розвитку України.

Апробація результатів роботи. Основні результати роботи опубліковані у матеріалах 5-ти комунікативних заходів, зокрема: Міжнародній науково–практичній конференції «Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика», м. Полтава, 05.11.2026 р.; XV Всеукраїнській щорічній науково–практичній конференції студентів і молодих науковців «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи», м. Харків, 22.04.2026 р.; Всеукраїнській науково–практичній конференції «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення», м. Харків, 11-12.06.2026 р.; Всеукраїнській науково–практичній конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ», м. Харків, 11-12.06.2026 р.; науково–практичній конференції «Потенціал молоді у розвитку публічного управління в Україні», м. Івано-Франківськ, 30.05.2026 р. Список наукових праць автора з теми кваліфікаційної роботи розміщено у дод. А.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, принципи та концептуальні моделі електронного урядування

Цифровізація публічного управління вимагає переосмислення сутності електронного урядування, яке нерідко помилково зводиться лише до надання онлайн-послуг. Насправді йдеться про системну інституційну трансформацію, що потребує впровадження уніфікованих принципів та ефективних моделей взаємодії, зокрема таких як:

- Government-to-Business (G2B, «Уряд для бізнесу»), що спрямована на оптимізацію ділового середовища;
- Government-to-Government (G2G, «Уряд для уряду») – внутрішній аспект цифровізації полягає у створенні єдиного інформаційного простору між різними гілками та рівнями влади;
- Government-to-Citizen (G2C, «Уряд для громадян») – модель, що орієнтована на забезпечення зручного доступу населення до державних послуг.
- Government-to-Employee (G2E, «Уряд для службовців») – модель внутрішньої взаємодії, яка охоплює надання цифрових сервісів та інструментів державним службовцям для оптимізації їхньої професійної діяльності та спрощення комунікації всередині державного апарату.

Варто зазначити, що невизначеність методологічної бази та нехтування принципами інтероперабельності перешкоджають модернізації сектору, а отже, комплексний аналіз теоретичних засад стає обов'язковою умовою усунення бюрократичних бар'єрів в Україні.

У межах такого аналізу першочерговим завданням виступає розмежування категорій «електронний уряд» та «електронне урядування», що становить методологічну основу сучасних досліджень у сфері публічного адміністрування. Якщо перший термін здебільшого охоплює технологічний рівень,

зосереджуючись на наданні адміністративних послуг через цифрові канали, то другий набуває ширшого змісту. Останній безпосередньо стосується трансформації механізмів державного управління, процесів прийняття рішень та способів взаємодії між суб'єктами владних повноважень і суспільством.

Науковий дискурс щодо визначення сутності електронного урядування демонструє різноманіття підходів. Зокрема, відомий дослідник М. Тапскотт визначає електронне урядування як зміну парадигми відносин, де інформаційно-комунікативні технології (далі – ІКТ) слугують інструментом для розбудови мережових структур управління, що базуються на співпраці, а не на жорсткій ієрархії [64]. К. Араго у своїх працях наголошує, що вказаний феномен передбачає використання цифрових платформ для демократизації процесу формування політики, що дозволяє громадянам здійснювати вплив на державні ініціативи на ранніх етапах [54].

Вітчизняна наукова думка, представлена у сучасній праці А. Семенченка [1], де акцентується увага на тому, що електронне урядування виступає стратегічною формою організації діяльності органів публічної влади. Процес оптимізації управлінських процедур у межах цієї концепції досягається шляхом широкого впровадження інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують безперервність та прозорість взаємодії між суб'єктами управління. Інституційна трансформація публічного сектору в умовах цифровізації базується на переході від фрагментарної автоматизації до створення єдиної екосистеми державних цифрових послуг. Розбудова такої моделі дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри та забезпечити високу оперативність прийняття управлінських рішень. Науковець наголошує, що впровадження хмарних технологій та великих даних (Big Data) у діяльність органів влади стає запорукою формування сервісно-орієнтованої держави, де потреби громадянина та бізнесу є ключовим пріоритетом [23].

Розвиток інтегрованих комунікаційних платформ сприяє зміцненню довіри до інститутів публічної влади. Застосування сучасних інструментів електронної ідентифікації та цифрового підпису дозволяє легітимізувати

дистанційні форми взаємодії, перетворюючи публічне управління на динамічний процес, адаптований до викликів глобального інформаційного суспільства.

Узагальнюючи наведені позиції, електронне урядування слід трактувати як комплексну систему трансформації публічного менеджменту, що ґрунтується на застосуванні ІКТ для забезпечення відкритості влади та залучення громадськості до розроблення державних рішень. Сутність даного явища виходить за межі суто технічної модернізації, охоплюючи інституційні зміни, спрямовані на створення підзвітного та орієнтованого на споживача середовища. Перехід до такої моделі вимагає перегляду застарілих бюрократичних практик на користь прозорих, інклюзивних та інтерактивних інструментів впливу на якість публічних послуг.

Зазначена трансформація не відбувається спонтанно, оскільки ефективність оновлення публічного сектору безпосередньо залежить від суворого дотримання низки засадничих принципів, що формують ідеологічну та практичну основу електронного урядування. Визначення та подальша імплементація вказаних орієнтирів дозволяють не лише автоматизувати окремі управлінські процеси, а й фундаментально змінити природу взаємодії між державою та суспільством, перевівши її на якісно нові засади сервісності, відкритості та взаємної довіри.

Пріоритетним у сучасних стратегіях розвитку є принцип «цифровізації за замовчуванням» [58]. Дана концепція передбачає, що будь-яка взаємодія з органами влади має першочергово відбуватися в електронній формі, а паперові носії залишаються лише альтернативою для виняткових випадків. Такий підхід стимулює розвиток цифрової інфраструктури та оптимізує часові витрати на адміністративні процедури.

Окремої уваги заслуговує принцип одноразового надання даних, який звільняє суб'єктів звернення від необхідності повторного подання інформації, що вже міститься у державних реєстрах [40]. Реалізація цієї засади потребує високого рівня інтеперабельності, що визначається як здатність різномірних інформаційно-комунікаційних систем до гармонізованої технологічної взаємодії та верифікованого обміну даними з метою їх подальшої спільної обробки. Без

належної технічної та семантичної сумісності баз даних неможливо забезпечити цілісність інформаційного простору держави.

Соціальний аспект електронного урядування розкривається через фундаментальні принципи інклюзивності та доступності, які визначають людиноцентричний вектор модернізації публічної влади [59]. Забезпечення рівних можливостей для отримання адміністративних послуг незалежно від географічного місця перебування, фізичних можливостей чи рівня індивідуальної цифрової грамотності користувачів дозволяє ефективно мінімізувати явище «цифрового розриву» [59]. Даний підхід передбачає розробку універсальних інтерфейсів та впровадження допоміжних технологій, що адаптують цифрові сервіси до потреб вразливих груп населення, забезпечуючи тим самим реалізацію права кожного громадянина на безперешкодну взаємодію з державою.

Водночас механізми прозорості та підзвітності, інтегровані в цифрові платформи, створюють необхідні умови для вільного доступу до публічної інформації в режимі реального часу. Відкритість алгоритмів прийняття рішень та публікація наборів даних у форматі Open Data сприяють нівелюванню суб'єктивного чинника в управлінській діяльності, що є запорукою запобігання корупційним ризикам [55; 57]. Застосування інструментів громадського контролю через цифрові канали посилює відповідальність органів влади перед суспільством та суттєво підвищує загальний рівень довіри до державних інститутів.

Розвиток соціальної складової електронного урядування також передбачає активізацію інструментів електронної демократії [8; 19]. Можливість участі громадян у процесах формування політики через онлайн-консультації, петиції та платформи партисипативного бюджетування трансформує роль населення з пасивного споживача послуг на активного партнера державного управління. Таким чином, цифрова трансформація публічного сектору постає не лише як технічне оновлення, а як інструмент зміцнення соціальної згуртованості та демократичних цінностей у суспільстві.

Для більш детального розуміння змістовного наповнення зазначених вище положень нами систематизовано характеристику основних принципів, що представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика та спрямованість ключових принципів електронного урядування

Назва принципу	Сутнісна характеристика	Спрямованість впливу на систему публічного управління
Цифровізація за замовчуванням	Пріоритетність цифрових каналів комунікації як основного стандарту.	Оптимізація ресурсів, прискорення документообігу та відмова від бюрократичного паперового навантаження.
Одноразове надання даних	Заборона вимагати від користувача дані, які вже є в державних реєстрах.	Дебюрократизація процесів, підвищення зручності сервісів та зменшення адміністративного тиску.
Інтероперабельність	Технологічна та правова сумісність державних інформаційних ресурсів.	Створення єдиного інформаційного простору, усунення дублювання функцій та даних.
Прозорість та відкритість	Відкритість алгоритмів прийняття рішень та доступу до даних.	Посилення громадського контролю, зниження корупційних чинників та підвищення підзвітності влади.
Інклюзивність	Орієнтація на потреби всіх груп населення.	Подолання соціальної нерівності в доступі до державних сервісів та забезпечення універсального дизайну послуг.

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [2; 10; 13; 40; 55]

Аналіз наведених даних дозволяє стверджувати, що принципи електронного урядування мають комплексний характер. Вони охоплюють як технологічний рівень (інтероперабельність, цифровізація за замовчуванням), так і ціннісно-орієнтований рівень (прозорість, інклюзивність). Кожен із зазначених елементів виконує специфічну функцію – від технічної синхронізації систем до забезпечення соціальної справедливості та відкритості державного апарату.

В цілому, узагальнюючи викладене, слід наголосити, що дотримання розглянутих принципів є фундаментальною передумовою для успішної модернізації публічного управління. Системне впровадження даних засад забезпечує перехід від закритої ієрархічної структури до гнучкої сервісної моделі, де держава виступає ефективною платформою для взаємодії. Поєднання

технологічної досконалості та етичних стандартів управління дозволяє досягти сталого розвитку цифрового суспільства та забезпечити високу якість публічного адміністрування.

Проте успіх такої модернізації потребує не лише дотримання загальних принципів, а й чіткої структуризації практичних механізмів комунікації. Саме тому реалізація стратегічних цілей цифрової трансформації здійснюється через систему сталих зв'язків, які в науковій літературі класифікуються як концептуальні моделі взаємодії. Визначення архітектури таких моделей дає змогу ефективно структурувати інформаційні потоки та адаптувати функціональні можливості цифрових платформ до конкретних потреб різних цільових груп – громадян, бізнесу та самих державних інституцій.

Вважаємо, що пріоритетним вектором розвитку виступає модель G2C, яка охоплює весь спектр взаємовідносин між органами публічної влади та громадянами. Дана модель спрямована на подолання бюрократичної інертності шляхом надання адміністративних послуг у режимі реального часу, забезпечення доступу до публічної інформації та впровадження інструментів е-демократії, таких як електронні петиції чи онлайн-голосування.

Сектор взаємодії з підприємницьким середовищем реалізується через модель G2B. Вказаний напрямок передбачає створення сприятливого інвестиційного клімату через автоматизацію податкової звітності, спрощення процедур ліцензування та функціонування систем електронних державних закупівель. Ефективність такої моделі виражається у зниженні трансакційних витрат бізнесу та мінімізації суб'єктивного впливу посадових осіб на результати надання послуг.

Внутрішньодержавна комунікація базується на моделі G2G, що забезпечує координацію діяльності між різними гілками влади, міністерствами та відомствами. Основою даної моделі є системи міжвідомчого електронного документообігу та інтегровані реєстри, які дозволяють уникати дублювання функцій і забезпечують цілісність державного управління. Доповнює цю структуру модель G2E, орієнтована на внутрішню оптимізацію роботи

державних службовців через цифрові кадрові системи, платформи підвищення кваліфікації та інструменти внутрішньої комунікації.

Проведений аналіз теоретичних засад електронного урядування дозволяє сформулювати деякі узагальнюючі висновки. Насамперед це стосується визначення сутності досліджуваного явища – електронного урядування в системі публічного управління. З’ясовано, що воно полягає у комплексній зміні парадигми публічного управління – від ієрархічної бюрократії до мережевої сервісної моделі, де інформаційно-комунікаційні технології виступають фундаментом для забезпечення прозорості та ефективності.

Категорію «електронне урядування» у роботі визначено як складну інституційну трансформацію, що виходить за межі простої автоматизації державних послуг. Даний феномен охоплює перехід до сервісно-орієнтованої моделі держави, де інформаційно-комунікаційні технології стають інструментом демократизації, прозорості та підвищення ефективності взаємодії між владою та суспільством.

Разом з тим слід наголосити, що глибоке розуміння цих процесів вимагає чіткого розмежування категорій «електронний уряд» та «електронне урядування», що дозволило встановити ширший зміст останнього поняття. Охоплюючи не лише технологічний інструментарій надання послуг, електронне урядування спрямоване на докорінну зміну механізмів прийняття управлінських рішень та впровадження мережевих структур взаємодії замість жорстких ієрархічних схем.

Успішна реалізація такої трансформації стає можливою завдяки неухильному дотриманню фундаментальних засад модернізації публічного сектору, серед яких провідну роль відіграють принципи цифрової пріоритетності, одноразового збору даних та інтероперабельності. Системна імплементація вказаних орієнтирів забезпечує створення єдиного інформаційного простору, усунення бюрократичних бар’єрів та мінімізацію корупційних ризиків завдяки повній автоматизації адміністративних процедур. Саме через технологічну та правову сумісність державних ресурсів досягається

нова якість управління, де державний апарат функціонує як сервісна платформа.

Логічним продовженням застосування цих принципів є їх інтеграція у чітко структуровані моделі взаємодії (G2C, G2B, G2G, G2E), що створює необхідні передумови для всебічного оновлення державного апарату. Поєднання концептуальних засад із практичними інструментами комунікації дозволяє адаптувати функціонал цифрових платформ до потреб усіх суб'єктів суспільних відносин. Таким чином, електронне урядування постає не просто сукупністю технологічних рішень, а цілісним механізмом реформатування інституційної структури суспільства, що забезпечує сталий розвиток цифрового простору та підвищення якості життя громадян.

1.2. Нормативно–правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні

Модернізація публічного управління потребує цілісного правового фундаменту для легітимізації електронної взаємодії держави, громадян та бізнесу. Сучасне правове поле України трансформується від фрагментарної цифровізації до побудови комплексної екосистеми, проте динаміка технологій часто випереджає темпи законотворчості. Відсутність єдиного кодифікованого акта та потреба у гармонізації із регламентами ЄС актуалізують аналіз нормативної бази для усунення правових вакуумів і колізій.

Попри вказану складність процесів адаптації, в Україні вже сформовано дієвий масив спеціального законодавства, що виступає основою для практичної реалізації цифрових реформ. Вважаємо, що аналіз нормативно-правового забезпечення цифровізації публічного управління в Україні доцільно здійснювати через послідовний розгляд стратегічних документів та законодавчих актів, які формують цілісну інституційну основу цифрової трансформації держави. Такий підхід дозволяє не лише визначити ієрархію управлінських рішень у сфері цифровізації, але й простежити логіку переходу від концептуального бачення до його практичної реалізації через конкретні

правові інструменти, що забезпечують узгодженість державної політики, інституційну стабільність та послідовність реформ.

Ключові нормативно-правові акти, що регулюють сферу цифровізації в Україні та їх стратегічну мету наведено в дод. Б.

Почнемо розгляд правових актів із основних стратегічних документів (стратегії, концепції), які визначають довгострокові орієнтири розвитку цифрової держави та задають вектор модернізації публічного управління, формуючи ціннісні та функціональні засади трансформаційних процесів. Зокрема, Національна економічна стратегія 2030 – напрям «Цифрова економіка» закладає фундамент переходу до повністю цифровізованої моделі взаємодії держави, бізнесу та громадян. Її положення орієнтовані на впровадження принципу «безпаперовий», цифровізацію адміністративних процесів, розвиток електронних сервісів, створення сприятливого середовища для інновацій та стимулювання цифрового підприємництва [36]. У результаті забезпечується зростання продуктивності економіки, підвищення її технологічного рівня та інтеграція України у глобальні цифрові ланцюги створення вартості. Водночас, досягнення таких цілей передбачає активну міжсекторальну взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства, що сприяє формуванню партнерської моделі управління.

Логічним продовженням зазначеного курсу виступає Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [35], яка забезпечує територіальну адаптацію процесів цифровізації. Її реалізація сприяє розвитку цифрової інфраструктури у громадах, підвищенню доступності адміністративних і соціальних послуг, а також формуванню спроможних територіальних громад, здатних ефективно використовувати цифрові інструменти управління. У результаті створюються передумови для збалансованого розвитку регіонів, зменшення соціально-економічних диспропорцій та підвищення рівня життя населення. Окремого значення набуває розвиток «смарт-громад», у межах яких цифрові технології інтегруються у процеси управління ресурсами, інфраструктурою та соціальними послугами.

Важливою передумовою ефективної цифрової трансформації виступає розвиток людського капіталу, що обумовлює значення Концепції розвитку цифрових компетентностей [43]. Її положення спрямовані на формування системи безперервного навчання, розвиток цифрових навичок населення, підготовку кваліфікованих кадрів для цифрової економіки та адаптацію громадян до умов швидких технологічних змін. У результаті забезпечується підвищення рівня зайнятості, розширення можливостей професійної реалізації, зростання продуктивності праці та формування цифрової культури суспільства, що виступає фундаментом для подальших реформ.

Іншим стратегічним документом є Концепція державної політики у сфері цифрової інфраструктури [44], у якій визначається технологічна основа цифровізації, що передбачає розвиток широкосмугового доступу до мережі інтернет, модернізацію телекомунікаційних систем і впровадження інноваційних технологій, включаючи мережі нового покоління. Слід відмітити, що наявність сучасної інфраструктури створює передумови для ефективного функціонування електронного урядування, розвитку електронної демократії, цифрової економіки та забезпечення рівного доступу громадян до цифрових послуг, що є особливо важливим у контексті подолання цифрового розриву між різними соціальними групами та територіями.

Подальша конкретизація стратегічних орієнтирів відображена у Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери [47], яка спрямована на підвищення ефективності соціальної політики через автоматизацію процесів, інтеграцію інформаційних систем, створення єдиних реєстрів та впровадження принципу адресності соціальної допомоги. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати використання бюджетних ресурсів, але й підвищити якість надання соціальних послуг, забезпечити їх доступність та своєчасність. Додатково спостерігається зменшення рівня бюрократизації та підвищення прозорості управлінських процесів.

У цьому ж контексті Стратегія розвитку інформаційного суспільства [46] формує засади відкритості, доступності інформації та розвитку цифрової

культури. Її реалізація сприяє підвищенню рівня медіаграмотності населення, розвитку електронної демократії, активізації громадянської участі у процесах прийняття рішень та формуванню відповідального інформаційного середовища.

Продовжує закладання правових основ у сфері цифровізації Концепція розвитку електронного урядування в Україні [42], у якій визначено механізми впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади, тим самим забезпечуючи перехід до сервісно-орієнтованої моделі управління, де основним пріоритетом виступають потреби громадян, а процеси прийняття рішень стають більш прозорими, швидкими та обґрунтованими.

Варто наголосити, що невід'ємною складовою цифрової трансформації є безпековий аспект, що знаходить відображення у Стратегії Кібербезпеки України [41]. Її положення спрямовані на формування стійкої системи кіберзахисту, розвиток інституційної спроможності держави у сфері кібербезпеки, захист критичної інфраструктури та забезпечення безперервності функціонування цифрових систем. Забезпечення належного рівня безпеки сприяє підвищенню довіри до цифрових сервісів, стимулює їх використання та формує основу для стабільного функціонування цифрової держави, особливо в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз.

Важливим елементом стратегічного регулювання виступає Стратегія реформування системи публічних закупівель [45], яка передбачає цифровізацію закупівельних процедур, впровадження електронних платформ, підвищення прозорості та ефективності використання бюджетних коштів. Реалізація її положень сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню рівня конкуренції та забезпеченню відкритості державного управління, що є важливим фактором економічного розвитку та відновлення країни.

Підсумовуючи огляд основних положень стратегічних документів у сфері цифровізації, можна зробити висновок, що в Україні сформовано багатовимірну, взаємопов'язану модель цифрової трансформації, що поєднує економічні, соціальні, технологічні та безпекові аспекти розвитку держави. Водночас слід відмітити, що ефективність цих стратегічних актів значною мірою залежить від

належного законодавчого забезпечення, яке у свою чергу забезпечує практичну реалізацію визначених цілей, конкретизує механізми їх досягнення та закріплює відповідні правові інструменти.

Безперечно саме законодавчі акти виступають ключовим інструментом імплементації стратегічних пріоритетів, про які йшлося вище, встановлюючи обов'язкові правила функціонування цифрового середовища, визначаючи права та обов'язки суб'єктів цифрових відносин, а також механізми державного регулювання. Так, Закон України «Про державну службу» [30] визначає засади формування професійного, компетентного та неупередженого кадрового корпусу, здатного ефективно реалізовувати цифрові реформи. В той же час Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [37] закріплює роль територіальних громад у процесах цифровізації, сприяючи розвитку локальних цифрових ініціатив та підвищенню рівня самостійності громад.

Системоутворююче значення має Закон України «Про Національну програму інформатизації» [38], оскільки він забезпечує координацію процесів впровадження інформаційних технологій у державному управлінні, створює основу для реалізації комплексних цифрових проєктів і забезпечує інтеграцію інформаційних систем. У взаємозв'язку з ним функціонує Закон України «Про електронні довірчі послуги» [33], що регулює питання електронної ідентифікації, забезпечує юридичну значущість електронних транзакцій та створює умови для безпечної електронної взаємодії.

Важливим напрямом законодавчого регулювання є сфера адміністративних послуг, у межах якої забезпечується перехід до електронного формату взаємодії держави з громадянами. Відповідні нормативні акти [39; 28] сприяють розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг, стандартизації процедур, підвищенню якості сервісів та їх доступності. Слід зазначити, що запровадження електронних послуг скорочує часові та фінансові витрати громадян, зменшує рівень бюрократії та підвищує ефективність діяльності органів влади. У цьому контексті Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [31] забезпечує правові засади

функціонування безпаперового середовища, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити їх ефективність. Інший законодавчий акт – Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [39] закріплює принцип пріоритетності електронної форми взаємодії, сприяє автоматизації процедур, мінімізації людського фактору та підвищенню об'єктивності прийняття рішень.

Зауважимо, що подальший розвиток цифрової держави неможливий без належного рівня інформаційної безпеки, що обумовлює значення законів у сфері кіберзахисту та захисту інформації. Відповідні нормативні акти [41; 20] встановлюють вимоги до безпеки інформаційно-комунікаційних систем, визначають механізми реагування на кіберзагрози та забезпечують захист критичної інфраструктури. У результаті формується надійне цифрове середовище, здатне забезпечити стабільність функціонування держави.

Водночас Закон України «Про електронні комунікації» [32] створює правові умови для розвитку сучасної телекомунікаційної інфраструктури, стимулюючи інвестиції у високошвидкісні мережі та забезпечуючи конкурентність ринку. У продовження цих положень Закон України «Про хмарні послуги» [48] відкриває можливості для використання інноваційних технологій обробки та зберігання даних, що підвищує ефективність діяльності органів влади та сприяє цифровій трансформації державного сектору.

Окрему увагу слід приділити законодавству у сфері управління даними та державних реєстрів, яке забезпечує інтеграцію інформаційних ресурсів, їх взаємодію та формування єдиного цифрового простору [40]. Такий підхід дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити їх обґрунтованість, прозорість і своєчасність. Зокрема, Закон України «Про адміністративну процедуру» [28] встановлює єдині стандарти взаємодії держави з громадянами, гарантує дотримання прав осіб та сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади. Водночас Закон України «Про віртуальні активи» [29] відображає прагнення держави до розвитку інноваційної економіки та інтеграції у глобальний цифровий простір, створюючи правові умови для функціонування

ринку цифрових активів, залучення інвестицій і розвитку фінансових технологій.

Проведене узагальнення основних положень ключових правових актів у сфері цифровізації публічного управління в Україні свідчить про те, що існуюча нормативно-правова база має комплексний, системний і динамічний характер. Узгоджена взаємодія стратегічних документів і законодавчих актів формує цілісну модель цифрової трансформації, у межах якої визначаються пріоритети розвитку та забезпечується їх практична реалізація. Така модель сприяє підвищенню ефективності державного управління, забезпечує прозорість діяльності органів влади, розширює можливості громадянської участі, посилює інституційну спроможність держави та створює передумови для довгострокового соціально-економічного розвитку України в умовах цифровізації, інтеграції до європейського правового простору та становлення сучасної цифрової держави.

1.3. Світові індикатори та рейтинги оцінки ефективності електронного урядування

В умовах глобальної цифровізації міжнародні рейтинги та індикатори виступають не лише інструментом статистичного обліку, а й стратегічним орієнтиром для розбудови сучасної моделі публічного управління [57]. Вони дозволяють об'єктивно оцінити рівень впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, виявити «вузькі місця» у державній політиці та порівняти національні досягнення із передовими світовими практиками [51]. Використання стандартизованих показників, таких як індекс розвитку електронного урядування чи рівень цифрових навичок населення, допомагає державі приймати обґрунтовані управлінські рішення та залучати міжнародні інвестиції для подальшої модернізації. Таким чином, аналіз світових рейтингів є ключовим для розуміння реального стану цифрового транзиту та визначення пріоритетів подальшого реформування системи публічної влади в Україні [12].

Сучасна парадигма модернізації публічного управління базується на

впровадженні об'єктивних метрик, які дозволяють оцінити глибину цифрових трансформацій у державі. Використання міжнародних індикаторів забезпечує можливість не лише кількісного вимірювання успіхів, а й якісного порівняння національних моделей із передовими світовими практиками [51]. Аналіз методологій провідних інституцій дозволяє виокремити ключові напрями, за якими здійснюється моніторинг цифрової зрілості, що стає підґрунтям, для формування ефективних управлінських стратегій [60].

Провідні позиції у системі глобального оцінювання посідає Індекс розвитку електронного урядування (EGDI, E-Government Development Index), що розробляється Департаментом економічних та соціальних питань ООН. Даний показник є комплексним і базується на інтеграції трьох субіндексів:

- 1) доступності та якості онлайн-послуг (OSI, Online Service Index) – індекс онлайн-послуг;
- 2) стану розвитку телекомунікаційної інфраструктури (TII, Telecommunication Infrastructure Index) – індекс телекомунікаційної інфраструктури;
- 3) рівня сформованості людського капіталу (HCI, Human Capital Index) – індекс людського капіталу [57].

Варто зазначити, що практика впровадження мобільного застосунку «Дія» дозволила Україні у 2024 році продемонструвати значний прогрес у цьому рейтингу, підтвердивши ефективність обраної стратегії цифровізації державних сервісів [4].

Важливим доповненням до загального індексу розвитку виступає Індекс електронної участі (E-Participation Index, EPART). ООН використовує цей інструмент для вимірювання рівня залученості громадян до процесів прийняття державних рішень через цифрові канали [59]. Ключовими індикаторами тут виступають наявність механізмів електронних петицій, онлайн-опитувань та відкритість державних даних для громадського контролю [7].

Окрему увагу в контексті інституційної модернізації приділяють Індексу зрілості (GTMI, GovTech Maturity Index), сформованому фахівцями Світового

банку. Методологія GTMI фокусується на чотирьох фундаментальних блоках:

- 1) базові державні системи (хмарні рішення, інтероперабельність реєстрів);
- 2) надання публічних послуг;
- 3) цифрова взаємодія з громадянами;
- 4) інституційне середовище (нормативно–правове регулювання) [66].

У табл. 1.2. наведено систематизовані види провідних світових індикаторів цифрового урядування.

Таблиця 1.2

Класифікація провідних світових індикаторів цифрового урядування

Назва рейтингу / індекс	Організація–розробник	Ключові індикатори (компоненти оцінки)	Специфіка та фокус дослідження
EGDI (E–Government Development Index)	ООН	Стан телекомунікаційної інфраструктури, людський капітал, якість онлайн-послуг	Комплексна оцінка готовності та спроможності держави використовувати ІКТ
EPI E–Participation Index	ООН	Електронні петиції, опитування, рівень впливу громадян на рішення	Стан розвитку електронної демократії (цифрової взаємодії між державою та громадянами)
GTMI (GovTech Maturity Index)	Світовий банк	Хмарні технології, реєстри, інституційне регулювання	Технологічна зрілість «бек-офісу» управління
Waseda–IAC Digital Government Ranking	Університет Васеда (Японія)	Кібербезпека, використання ІІІ, просування Open Data.	Оцінка інноваційного менеджменту та ефективності цифрового управління
GCI (Global Cybersecurity Index)	MCE (ITU)	Юридичні, технічні та організаційні заходи захисту даних	Рівень кібербезпеки та захисту інформації

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [56; 57; 66; 22;]

Аналіз, наведених даних, дозволяє стверджувати, що оцінка електронного урядування перейшла від простого підрахунку кількості комп’ютерів до аналізу якості взаємодії «влада-суспільство». Якщо методологія ООН (EGDI) акцентує увагу на зовнішній доступності сервісів, то Світовий банк (GTMI) глибше досліджує внутрішню стійкість державних систем. Рейтинги на кшталт Waseda–IAC та GCI вказують на зростаючу значущість захисту даних та інтеграції

штучного інтелекту як обов'язкових умов модернізації публічного сектору в епоху алгоритмізації.

Далі розглянемо аналіз світових індикаторів та рейтингів оцінки ефективності електронного урядування. У сучасних умовах цифрової трансформації публічного сектору аналіз глобальних тенденцій розвитку електронного урядування набуває особливої ваги, оскільки дозволяє оцінити динаміку змін, виявити ефективні моделі управління та визначити фактори, що впливають на результативність цифрових реформ [67].

Варто зауважити, що ключовим міжнародним інструментом оцінювання виступає індекс розвитку електронного урядування (EGDI), який формується під егідою ООН. За результатами останніх звітів (2022-2024 рр.) простежується стійка тенденція до зростання загального рівня цифровізації державного управління, що зумовлено активним впровадженням цифрових сервісів, розвитком інфраструктури та підвищенням цифрової грамотності населення [13].

Зазначимо, що лідируючі позиції у світових рейтингах вже декілька років поспіль стабільно займає Данія (у 2024 р. – 0,9847; 2022 р. – 0,88640; 2020 р. – 0,96430). Дана країна є країною із високим рівнем економічного розвитку та системною державною політикою у сфері цифровізації [56]. Загалом у 2024 р. до п'ятірки лідерів за EGDI, крім Данії, яка посіла 1 місце, також увійшли Естонія (2 місце), Сінгапур (3), Республіка Корея (4), Ісландія (5).

Для легшого сприйняття тенденцій, зміни за останні 5 років у цих країнах за місцями, які вони посідають за EGDI наведено у табл. 1.3.

Аналіз динаміки індексу EGDI за 2020–2024 рр. свідчить про інтенсифікацію глобальної цифрової конкуренції та зміну ієрархії лідерів. Данія демонструє стан «цифрової зрілості», стабільно утримуючи 1-ше місце, що підтверджує ефективність її довгострокової стратегії. Стрімкий прогрес Сінгапуру (+8 позицій) та Естонії (+6 відносно 2022 р.) вказує на успішність масштабних інвестицій у GovTech та штучний інтелект.

Динаміка позицій країн–лідерів та України у рейтингу EGDІ, 2020–2024 рр.

Країна	Місце за EGDІ по рокам			Зміна позиції (2020–2024 рр.)
	2020	2022	2024	
Данія	1	1	1	0 (стабільність)
Естонія	3	8	2	+1
Сінгапур	11	12	3	+8
Республіка Корея	2	3	4	–2
Ісландія	12	5	5	+7
Україна	69	46	30	+39

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [65]

Окремої уваги заслуговує феномен України, яка зафіксувала рекордне зростання на 39 пунктів. Такий ривок в умовах екзогенних шоків свідчить про високу адаптивність вітчизняної цифрової екосистеми та ефективність мобільноорієнтованого підходу до надання державних послуг. Водночас незначна регресія Республіки Корея (–2) підкреслює високу волатильність верхнього сегменту рейтингу, де навіть за високих показників індексу збереження лідерства вимагає безперервного технологічного оновлення.

Загалом, зазначені процеси трансформації та стійкості відображені у висхідному тренді національних показників, що графічно представлено на рис. 1.1. Зокрема, візуалізація часового ряду позицій України дозволяє чітко простежити динаміку переходу країни з категорії держав із середніми показниками до групи глобальних цифрових лідерів.

Аналіз динаміки позицій України у рейтингу EGDІ протягом 2020-2024 рр. свідчить про стійку висхідну траєкторію цифрової трансформації. Поступальний прогрес із 69-го місця у 2020 р. до 30-го у 2024 р. (загальне зростання на 39 позицій) підтверджує ефективність обраної моделі мобільного урядування.

Особливо значущим є прискорення темпів цифровізації у період 2022-2024 рр., що вказує на високу адаптивність державної ІТ-інфраструктури до екстремальних умов. Такий ривок дозволив Україні увійти до групи країн із дуже високим рівнем розвитку електронного урядування, скоротивши технологічний розрив із глобальними лідерами.

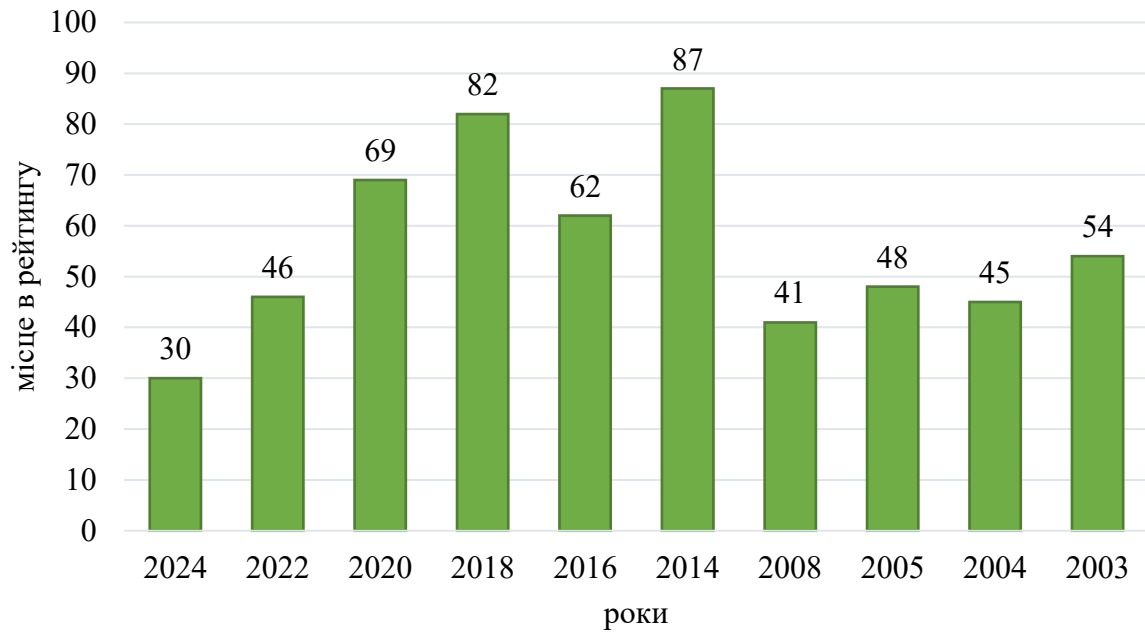


Рис. 1.1. Динаміка позиції України за EGDI

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [65]

Результати проведеного дослідження динаміки індексу EGDI за 2020-2024 рр. підтверджують перетворення цифровізації на світовій арені на ключовий фактор державної стійкості. Поки глобальні лідери (Данія, Естонія) демонструють технологічну зрілість, Україна демонструє унікальний темп розвитку (+39 позицій), інтегруючись до топ-30 цифрових держав світу. Даний факт доводить, що мобільноорієнтована модель та адаптивна ІТ-інфраструктура дозволяють ефективно долати технологічний розрив навіть в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів.

Дані Світового банку (GTMI 2025) доповнюють загальну картину та підтверджують входження України до групи цифрових лідерів (Group A – Digital Leaders). Такий статус означає відповідність найвищим міжнародним стандартам у сфері GovTech, зокрема щодо розвитку цифрової інфраструктури, інтероперабельності державних реєстрів, впровадження хмарних технологій та ефективності управління даними. Визнання на рівні Світового банку свідчить про інституційну зрілість цифрової трансформації та здатність до масштабування національних рішень [58].

Окремої уваги заслуговує розвиток кібербезпеки та готовності до впровадження штучного інтелекту. В умовах повномасштабної війни Україна сформувала унікальний досвід забезпечення стійкості цифрової інфраструктури. Постійні кібератаки стимулювали розвиток систем захисту даних, резервного зберігання інформації та використання хмарних технологій. Такий досвід підвищує міжнародну конкурентоспроможність держави у сферах *military-tech* та *cyber-defense* [22]. До того ж, відбувається активне впровадження рішень на основі штучного інтелекту, зокрема у сфері державних сервісів, аналітики даних та безпеки.

Все вищенаведене, у тому числі результати узагальнення показників з цифровізації, дозволяє констатувати, що в Україні відбувається перехід від моделі наздоганяючого розвитку до позиції активного учасника глобального цифрового ринку. Дані про рейтинги та сформована база GovTech-проектів, реалізованих в Україні, чітко демонструють поступове формування експортного потенціалу у цій сфері, що проявляється у зацікавленості інших держав українськими цифровими рішеннями, зокрема платформними підходами та мобільними державними сервісами [40].

Загалом, аналіз світових індикаторів та рейтингів (EGDI, EPART, GTMI, GCI) підтверджує зміну парадигми оцінювання електронного урядування: від кількісних показників оснащеності до якісних метрик цифрової зрілості та взаємодії влади із суспільством. Слід зазначити, що система міжнародних рейтингів виступає не лише інструментом моніторингу, а й стратегічним драйвером реформ, що дозволяє державам адаптувати передові практики до національних контекстів.

Для України результати глобального оцінювання у 2020-2024 рр. фіксують перехід від моделі «наздоганяючого розвитку» до статусу активного інноватора. Рекордний приріст у рейтингу EGDI та входження до групи цифрових лідерів (Group A) за методикою Світового банку свідчать про формування унікальної вітчизняної GovTech-екосистеми. Висока адаптивність до екзогенних шоків, розвиток кіберстійкості та успіх мобільноорієнтованих сервісів трансформують

Україну з об'єкта міжнародних оцінок на суб'єкта, що здатний експортувати власні цифрові рішення на глобальний ринок.

Висновки до розділу 1

У межах теоретичного обґрунтування ролі електронного урядування в процесах модернізації публічного управління було з'ясовано, що цифрова трансформація є не лише технологічним інструментом, а фундаментальною основою оновлення державних інституцій. Аналіз наукових підходів дозволив визначити електронне урядування як високоефективну модель організації державної влади, що базується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення прозорості, підзвітності та оперативності взаємодії з громадянами.

Дослідження генези та нормативно-правового забезпечення цифровізації в Україні свідчить про системність державних зусиль у напрямі розбудови цифрової держави. Особливу роль у цьому процесі відіграє впровадження режиму «без паперу», що створює умови для повної автоматизації адміністративних процедур. Встановлено, що ключовим суб'єктом формування державної політики у цій сфері є Міністерство цифрової трансформації України, діяльність якого спрямована на створення безбар'єрного цифрового середовища та інтеграцію державних реєстрів.

Результати аналізу міжнародного досвіду підтверджують, що успішна модернізація управління можлива за умови поєднання технологічних інновацій із реформуванням законодавчої бази та підвищенням рівня цифрової грамотності населення. Виокремлено переваги екосистеми цифрових послуг, зокрема мінімізацію впливу людського чинника, що є важливим кроком у запобіганні проявам корупції.

В цілому, викладені теоретичні положення формують підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів функціонування систем електронного урядування в Україні, що буде детально розглянуто у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Організаційно-інституційний механізм впровадження електронних послуг

Трансформація системи публічного управління в умовах цифровізації потребує формування чіткої структури взаємодії між державними органами, суспільством та бізнесом. Ефективність надання електронних послуг безпосередньо залежить від дієвості організаційно-інституційного механізму, який виступає фундаментом для інтеграції технологій у щоденну управлінську практику [1]. Зазначений механізм охоплює сукупність правових норм, методів та інструментів, що забезпечують безперебійне функціонування цифрових сервісів. Його побудова в Україні ґрунтується на чіткому розмежуванні повноважень між органами, відповідальними за формування політики та її безпосередню технічну реалізацію. Аналіз цієї структури дозволяє виявити пріоритетні вектори модернізації державного апарату та оцінити рівень готовності публічного сектору до викликів інформаційного суспільства [10].

Ефективна модернізація публічного управління через впровадження електронних послуг неможлива без комплексного організаційно-інституційного механізму. Дане поняття розглядається як багатогранна система, що об'єднує нормативно-правове регулювання, розгалужену мережу профільних інституцій (Міністерство цифрової трансформації України, ДП «Дія», ДП «Національні інформаційні системи») та технологічні протоколи взаємодії [21]. На відміну від суто технічної автоматизації процесів, зазначений механізм формує фундаментальні правила функціонування цифрової держави, визначаючи межі відповідальності суб'єктів, порядок доступу до державних реєстрів та алгоритми реінжинірингу адміністративних послуг [16].

Побудова такої моделі передбачає перехід від розпорошених баз даних до єдиної екосистеми, де ключову роль відіграє принцип «Interoperability»

(взаємосумісність) [8]. Практичним прикладом реалізації цього підходу в Україні є впровадження системи «Трембіта», яка забезпечує безпечний обмін даними між державними реєстрами без участі людини [4]. Завдяки цій системі під час отримання комплексної послуги «єМалятко» батькам не потрібно особисто відвідувати кілька установ, оскільки інституційний механізм автоматизує взаємодію між Міністерством юстиції України, Міністерством охорони здоров'я України та Податковою службою України [19]. Таким чином, організаційна структура трансформується з бюрократичного апарату в сервісно-орієнтовану цифрову платформу, де алгоритми замінюють суб'єктивний фактор чиновника [13].

Нижче наведено структуру основних компонентів, що забезпечують стабільність цього процесу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Складові елементи організаційно-інституційного механізму е–урядування в Україні.

Компонент механізму	Основні суб'єкти/інструменти	Функціональне призначення
Управлінський	Міністерство цифрової трансформації, CDTO (керівники з цифрової трансформації)	Формування стратегії, координація реформ та контроль за якістю сервісів.
Технологічний	Платформа «Дія», система «Трембіта», державні реєстри	Створення єдиного віртуального простору для надання послуг.
Нормативний	Закони України, постанови КМУ, регламенти взаємодії	Легітимізація електронних документів та стандартизація цифрових процедур.
Інституційний	ЦНАП, державні підприємства, технічна підтримка	Надання консультацій та забезпечення безперебійної роботи ІТ-інфраструктури.

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [1; 4; 10; 21; 38]

Аналіз наведених даних свідчить про системний характер модернізації публічного управління, де кожен елемент виконує свою специфічну функцію в межах єдиної структури. Управлінський компонент забезпечує політичну волю та стратегічне планування, тоді як технологічний виступає інструментом

реалізації цих планів через архітектуру «держави у смартфоні». Важливо підкреслити, що нормативний елемент створює необхідне юридичне підґрунтя, прирівнюючи цифрові документи (зокрема е-паспорт або е-посвідчення водія) до паперових аналогів, що стає обов'язковою умовою для масового переходу громадян на дистанційне обслуговування.

Варто відзначити, що структурна розбудова механізму впровадження електронних послуг в Україні базується на системній взаємодії чотирьох фундаментальних блоків, кожен з яких виконує специфічну роль у процесі модернізації публічного управління.

1. Суб'єктно-управлінський блок. Даний блок формує ієрархічну вертикаль управління, яка забезпечує політичну волю та стратегічну координацію цифрових реформ [1]. Провідну роль у цьому блоці відіграє Міністерство цифрової трансформації України, який діє як центральний ідеолог, що встановлює єдині стандарти та пріоритети цифровізації [14]. Важливою інновацією стало запровадження інституту CDTO (Chief Digital Transformation Officer) – профільних заступників у міністерствах та обласних державних адміністраціях [6]. Зазначені посадовці виступають агентами змін на місцях, забезпечуючи галузеву та регіональну інтеграцію цифрових рішень. Технічним ядром цього блоку є державне підприємство «Дія», яке виконує функції розробника та адміністратора ключових державних екосистем, перетворюючи стратегічні візії на функціональний програмний продукт [20].

2. Інструментально-технологічний блок – це технологічний фундамент сервісів, що забезпечується сукупністю складних ІТ-рішень, які гарантують надійність та швидкість обробки даних [8]. Ключовим елементом інтероперабельності виступає система «Трембіта», яка, як вже було зазначено вище, автоматизує обмін інформацією між відомчими реєстрами [4]. Завдяки цій системі реалізується принцип «Once Only», згідно з яким держава не має права вимагати від громадянина дані, що вже містяться в будь-якому державному реєстрі 29. Екосистема «Дія» (портал та мобільний застосунок) функціонує як єдиний цифровий фронт-офіс, що консолідує доступ до десятків послуг в одному

інтерфейсі [19]. Доповнює цей блок Національна платформа електронних реєстрів, що спрямована на впорядкування та верифікацію державних баз даних.

3. Процедурно-функціональний блок. Діяльність даного блоку визначає внутрішню логіку створення та функціонування кожної послуги [2]. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає глибинний аналіз та спрощення адміністративної процедури перед її оцифруванням [23]. Прикладом успішного реінжинірингу є автоматична реєстрація ФОП, де замість заповнення численних паперових форм та візиту до реєстратора система самостійно перевіряє дані та вносить запис до реєстру за кілька хвилин [38]. Разом із цим впроваджено постійний моніторинг якості, що базується на аналізі метрик використання та автоматизованому зборі відгуків користувачів, що дозволяє оперативно усувати технічні чи логічні помилки.

4. Нарешті останній блок – інфраструктура підтримки. Забезпечення інклюзивності та подолання цифрового розриву покладено на розгалужену мережу фізичних та освітніх хабів [12]. Дія.Центри (модернізовані ЦНАПи) виступають офлайн-точками, де громадяни, які мають труднощі з використанням гаджетів, отримують допомогу та доступ до цифрового обладнання [45]. Доповнює цей процес платформа Дія.Освіта, пропонуючи освітні серіали для підвищення цифрової грамотності населення. Такий підхід стимулює попит на електронні сервіси серед усіх верств населення, незалежно від віку чи місця проживання [47].

Слід зауважити, що інституційне забезпечення цифрової трансформації було посилене у 2019 році зі створенням Міністерства цифрової трансформації України. Орган утворено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856 «Питання Міністерства цифрової трансформації України» [22], у якій визначено його як центральний орган виконавчої влади, що відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації та електронного урядування. У пункті 4 цього Положення визначено ключові завдання Міністерства, серед яких головними є: формування державної політики цифрового розвитку; координацію впровадження

електронного урядування; забезпечення електронної взаємодії між органами влади. Зауважимо, що одним із інструментів реалізації даної політики стало впровадження інституту (Chief Digital Transformation Officer, CDTO – заступник з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації) посадових осіб, відповідальних за цифрову трансформацію в органах державної влади.

Для наочного представлення результатів реалізації стратегічних цілей Міністерства цифрової трансформації України доцільно проаналізувати ключові напрями його діяльності, що відображені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Стратегічні напрями та результати діяльності Міністерства цифрової трансформації України у системі публічного управління

Стратегічний напрям	Основні інструменти реалізації	Результати для системи публічного управління
Цифровізація державних послуг	Портал та мобільний застосунок «Дія», електронні адміністративні послуги	Спрощення доступу громадян до державних послуг, скорочення бюрократичних процедур, зменшення часу отримання послуг
Розвиток електронної ідентифікації	Кваліфікований електронний підпис, система електронної ідентифікації	Безпечна дистанційна взаємодія громадян, бізнесу та державних органів
Інтеграція державних інформаційних систем	Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»	Автоматизація обміну даними між органами влади, реалізація принципу «Once Only»
Розвиток цифрової грамотності населення	Національні освітні проекти («Дія.Освіта», освітні платформи)	Підвищення рівня цифрових компетентностей громадян та державних службовців
Підтримка IT-індустрії та цифрової економіки	Правовий режим «Дія.City», програми підтримки стартапів	Залучення інвестицій у технологічний сектор, стимулювання інноваційного розвитку економіки
Розвиток цифрової інфраструктури	Програми підключення соціальних об'єктів до швидкісного інтернету	Забезпечення доступу громадян до електронних послуг у всіх регіонах України
Забезпечення кібербезпеки	Захист державних інформаційних ресурсів, розвиток систем кіберзахисту	Підвищення безпеки функціонування цифрових сервісів держави

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [4; 10; 11; 13]

Аналіз стратегічних напрямів діяльності Міністерства цифрової

трансформації України демонструє комплексний характер державної політики у сфері цифровізації публічного управління. Реалізація окреслених ініціатив спрямована на формування сучасної моделі взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, заснованої на принципах відкритості, ефективності та технологічної інтеграції. Системне впровадження електронних сервісів дозволяє мінімізувати бюрократичні процедури, скоротити часові витрати на отримання адміністративних послуг і підвищити рівень доступності державних сервісів для населення.

Практичне втілення зазначених стратегічних цілей вимагає створення надійної технологічної платформи, що зумовлює перехід до завершального етапу формування правової основи модернізації – легітимізації інструментів безпосередньої цифрової взаємодії. Провідну роль у цьому процесі відіграє нормативне забезпечення функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, відомого як екосистема «Дія». Даний правовий сегмент остаточно закріплює статус цифрових рішень як пріоритетного каналу комунікації у системі публічного адміністрування, тому для забезпечення високої якості наукового викладу необхідно пов'язати правове визнання цифрових документів із практичним запровадженням режиму «безпаперовості», а також оцінити їхній сукупний вплив на антикорупційну стійкість управління.

У сучасних умовах цифровізації державних послуг аналіз веб-трафіку порталу «Дія» є важливим індикатором рівня залученості населення до електронного урядування [13]. За оцінками аналітичних платформ (зокрема SimilarWeb та суміжних сервісів), станом на березень-квітень 2026 року місячний обсяг органічного трафіку порталу становить близько 873,7 тис. відвідувань, з яких приблизно 97 % припадає на користувачів з України. Водночас спостерігається незначне зниження показника у порівнянні з попереднім місяцем (на рівні близько 7,7 тис. відвідувань), що може свідчити про сезонні коливання або зміну поведінкових моделей користувачів [1].

З урахуванням непрямих каналів залучення (прямі переходи, реферальний трафік, інтеграції з іншими державними сервісами), загальний місячний веб-

трафік portalу оцінюється в межах 1-3 млн відвідувань [12]. При цьому важливо враховувати, що значна частина взаємодії користувачів з екосистемою «Дія» відбувається через мобільний застосунок, який не включається до стандартних веб-аналітичних показників. Це суттєво розширює реальну аудиторію сервісу та ускладнює точну кількісну оцінку його використання [5].

Окремої уваги заслуговує зростання частки трафіку, сформованого за рахунок систем штучного інтелекту. Так, у лютому 2026 року було зафіксовано близько 13,6 тис. переходів на портал із AI-джерел, причому переважна більшість із них генерується через взаємодію з мовними моделями. Хоча ця частка залишається відносно незначною, вона демонструє нові тенденції у способах доступу до державних цифрових сервісів [21].

Правовий статус зазначеної платформи визначений постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 [20]. Даний нормативний акт став юридичним підґрунтям для впровадження мобільних застосунків у сфері державного управління. Особливої ваги набули положення щодо відображення цифрових документів, які наділили електронні версії паспортів, посвідчень водія та інших свідоцтв повною юридичною силою. Варто відмітити, що Україна стала першою державою у світі, яка на рівні закону закріпила статус е-паспорта як повноцінного аналога фізичного документа, що кардинально змінило процедуру ідентифікації особи під час отримання публічних послуг.

Закріплення юридичної сили цифрових образів документів дозволило перейти до наступного етапу – системної заборони паперового документообігу в межах концепції «безпаперовий режим». Реалізація зазначеного підходу стала можливою завдяки прийняттю Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [39], норми якого встановлюють імперативну вимогу до органів влади: забороняється вимагати від суб'єктів звернення паперові документи або довідки, якщо відповідна інформація вже наявна у державних реєстрах. Впровадження такої моделі забезпечує автоматизацію адміністративних процесів та мінімізує потребу у фізичних візитах до установ, трансформуючи державу у зручний сервіс.

Зазначимо, що у науковому дискурсі такий формат надання послуг розглядається не лише як технологічне оновлення, а й як потужний інструмент демократизації управління. Зокрема, дослідники А. Гуржій та О. Шевченко підкреслюють, що розвиток електронних послуг не лише підвищує комфорт для населення, а й забезпечує високу прозорість діяльності посадових осіб [5]. Запровадження автоматичних послуг, що надаються без участі чиновника (наприклад, автоматична реєстрація ФОП), нівелює корупційні ризики та усуває суб'єктивізм у прийнятті управлінських рішень. В цілому, сформований масив нормативно-правових актів щодо функціонування «Дії» та реалізації режиму безпаперовості дозволяє розглядати українську модель як приклад успішної конвергенції технологій та права. Оптимізація процедур надання послуг через цифрові інтерфейси забезпечує стійкість системи управління та створює умови для подальшої алгоритмізації публічного адміністрування.

Ефективність функціонування організаційно-інституційного механізму ґрунтується на розбудові сталих горизонтальних зв'язків та забезпеченні безперервної міжвідомчої взаємодії [8]. Замість створення ізольованих інформаційних систем у межах окремих відомств, сучасна архітектура публічного управління змушує різні органи влади працювати у єдиному інформаційному полі [17]. Такий підхід дозволяє відійти від моделі «відомчого егоїзму», де кожна установа самостійно накопичувала та обмежувала доступ до даних, на користь відкритої екосистеми державного обміну [39].

Головним принципом даної моделі є концепція переміщення даних, а не громадян. У межах цього підходу інформація «рухається» між державними реєстрами через систему «Трембіта» в автоматичному режимі, що нівелює необхідність особистих візитів споживачів послуг до державних установ [46]. Практична реалізація цього принципу простежується в роботі електронного кабінету водія: під час перевірки наявності страхового поліса або сплати штрафу система автоматично здійснює запити до реєстрів Міністерства внутрішніх справ України, страхових компаній та банківських установ [38]. Громадянин отримує кінцевий результат у режимі реального часу, не виконуючи роль кур'єра між

різними суб'єктами владних повноважень.

Отже, організаційно-інституційний механізм в Україні пройшов шлях еволюційного розвитку від фрагментарних спроб діджиталізації окремих міністерств до централізованої моделі управління з децентралізованим обміном даними. Зазначена трансформація забезпечує високу швидкість впровадження нових сервісів, оскільки розробникам не потрібно щоразу проектувати канали зв'язку з нуля – вони використовують готові шлюзи взаємодії. Наприклад, впровадження послуги з отримання статусу внутрішньо переміщеної особи (ВПО) у застосунку «Дія» стало можливим завдяки налагодженим зв'язкам між реєстрами Міністерства соціальної політики та Державної міграційної служби України [21].

Забезпечення стійкості всієї системи досягається через дублювання каналів передачі інформації та єдині стандарти кіберзахисту, які встановлюються на загальнодержавному рівні [49]. Централізація стратегічного управління через Міністерство цифрової трансформації України у поєднанні з технологічною автономністю реєстрів створює гнучку структуру, здатну адаптуватися до змінних умов та зростаючих потреб суспільства [21]. Такий формат взаємодії перетворює державний апарат на інтелектуальну платформу, де функціональні зв'язки між інституціями стають прозорими, а процес надання публічних послуг – непомітним для користувача за своєю складністю, проте максимально ефективним за результатом [22].

Підсумовуючи розгляд організаційно-інституційного механізму впровадження електронних послуг в Україні, можна зробити висновок, що його функціонування є визначальним чинником успішної модернізації публічного управління в Україні. Сформована багатокomпонентна структура, яка охоплює суб'єктно-управлінський, інструментально-технологічний, процедурно-функціональний блоки та інфраструктуру підтримки, забезпечує перехід від застарілих бюрократичних методів до сучасної сервісної моделі держави.

Загалом, системна взаємодія зазначених компонентів дозволяє реалізувати ключові принципи цифрового урядування, зокрема пріоритетність

автоматичного обміну даними над паперовим документообігом та принцип єдиного вікна для взаємодії з громадянами. Побудована ієрархія управління на чолі з Міністерством цифрової трансформації України у поєднанні з мережею цифрових лідерів гарантує єдність стандартів та водночас адаптивність реформ до потреб конкретних галузей і територіальних громад.

Узагальнена модель механізму демонструє, що цифровізація публічних послуг – це не лише технічне оновлення інфраструктури, а глибинна трансформація інституційної культури. Запровадження автоматизованих алгоритмів взаємодії реєстрів через систему «Трембіта» мінімізує вплив людського фактора, суттєво знижує корупційні ризики та підвищує рівень довіри суспільства до державних інституцій. Відтак, організаційно-інституційний механізм стає надійним фундаментом для подальшої розбудови цифрової екосистеми України та інтеграції вітчизняних сервісів у європейський інформаційний простір.

2.2. Оцінка ефективності надання публічних послуг в електронному форматі

Трансформація системи державних сервісів у межах реалізації концепції цифрової держави зумовлює необхідність об'єктивного вимірювання отриманих результатів та впровадження чітких метрик для визначення якості взаємодії між владою і громадянами [5]. На сучасному етапі модернізації публічного управління в Україні оцінювання дієвості електронних послуг не може обмежуватися лише кількісними показниками, а потребує комплексного аналізу економічних, соціальних та технологічних аспектів [11]. Формування цілісної методики моніторингу дозволить не лише виявити прогалини в існуючих алгоритмах сервісів та обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку інфраструктури, а й забезпечити перехід від декларативного впровадження інновацій до реального підвищення ефективності державного апарату [1]. Реалізація такого багатфакторного аналізу передбачає відмову від однобічних

підходів, які не дозволяють повною мірою врахувати трансформаційний потенціал електронного урядування [3]. Відповідно, системний розгляд даного питання базується на виокремленні трьох засадничих груп показників: економічних, соціальних та технологічних.

Слід зазначити, що економічна ефективність відображає здатність цифрових систем оптимізувати використання державних ресурсів [58]. Пріоритетним показником тут виступає зниження собівартості транзакцій. Наприклад, впровадження автоматизованих систем обробки запитів дозволяє суттєво зменшити витрати на адміністрування порівняно з традиційним паперовим документообігом, що включає витрати на канцтовари, архівне зберігання та утримання фронт-офісів [38]. Вивільнення часового ресурсу посадовців завдяки автоматизації перевірки даних у реєстрах дозволяє спрямувати інтелектуальний потенціал персоналу на вирішення складних аналітичних завдань [21].

Щодо соціальної ефективності, то вона зосереджена на зміні якості життя громадянина як кінцевого споживача послуг [2]. Важливим аспектом є інклюзивність, що забезпечує рівний доступ до державних сервісів для осіб з порушеннями зору чи слуху (через відповідні інтерфейси) та мешканців територій з обмеженим доступом до установ [60]. Практичним прикладом слугує скорочення часу на отримання послуги: якщо візит до ЦНАПу потребує кількох годин, то отримання аналогічної довідки через портал «Дія» займає лічені хвилини [19]. Окрім того, цифровізація виступає дієвим антикорупційним інструментом, оскільки виключення прямого контакту між суб'єктом звернення та чиновником нівелює корупційні ризики.

Технічна якість виступає фундаментом довіри до системи. Вона визначається через стабільність роботи, де ідеальним показником вважається безперебійне функціонування протягом 99,9 % часу [54]. Швидкість відгуку та рівень кіберзахисту персональних даних формують технологічну безпеку держави [49].

Для систематизації світових підходів до вимірювання успіху цифрових

реформ мною розроблено порівняльну характеристику основних методик у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика міжнародних методик оцінки електронного урядування

Назва методики	Ключові параметри оцінки	Практична спрямованість
Benchmark (ЄС)	Орієнтованість на користувача, прозорість, транскордонність.	Порівняння цифрової зрілості країн-членів Європейського Союзу.
Індекс CSI	Суб'єктивна оцінка якості, зручності та оперативності сервісу.	Визначення рівня лояльності та довіри громадян до цифрових послуг.
Аналіз «Витрати–Вигоди»	Співвідношення капітальних інвестицій та фінансової економії.	Обґрунтування доцільності бюджетного фінансування ІТ-проектів.

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [2; 16; 56]

Дані, наведені у таблиці, дозволяють стверджувати, що вибір інструментарію оцінки безпосередньо залежить від стратегічних цілей державного управління. Методика Benchmark акцентує увагу на інтеграційних процесах та відповідності міжнародним стандартам, що є актуальним для євроінтеграційних прагнень України. Водночас індекс задоволеності (CSI) є незамінним для оперативного корегування інтерфейсів та функціоналу сервісів на основі зворотного зв'язку від населення [16]. Аналіз «Витрати-Вигоди» залишається головним аргументом при плануванні державних видатків на довгострокову перспективу (3–5 років).

Для забезпечення оперативного контролю за якістю функціонування цифрових платформ у системі публічного управління доцільно використовувати ключові показники ефективності (KPI). Такі індикатори дозволяють здійснювати безперервний моніторинг стану надання послуг та вчасно реагувати на виклики, що виникають у процесі взаємодії суб'єктів звернення з електронними системами.

Детальний аналіз ключових метрик дозволяє виокремити наступні параметри:

- рівень впровадження (Adoption Rate) – відображає ступінь популярності цифрового каналу порівняно з традиційними методами звернення. Високий показник свідчить про довіру населення до інновацій та зручність запропонованого інтерфейсу. Наприклад, зростання частки реєстрації шлюбу онлайн через портал «Дія» порівняно з особистими візитами до органів ДРАЦС є прямим підтвердженням успішної адаптації користувачів до нових умов [48];

- рівень завершення (Completion Rate) – демонструє відсоток користувачів, які успішно пройшли всі етапи від заповнення форми до фінального відправлення запиту. Низьке значення даного показника часто вказує на надмірну складність мовної конструкції заявки або наявність технічних бар'єрів на етапі ідентифікації чи завантаження документів [61];

- час отримання результату (Time to Result) – вимірює загальний період очікування відповіді від адміністративного органу. Автоматизація процесів дозволяє скоротити цей термін до кількох секунд у випадках, коли надання послуги не потребує втручання посадової особи (наприклад, автоматична реєстрація ФОП) [19];

- показник відмов (Bounce Rate) – фіксує частку відвідувачів, які закрили сторінку послуги без вчинення будь-яких цільових дій. Аналіз даної метрики є важливим для оцінки інформативності початкових інструкцій та візуальної доступності сервісу для різних категорій громадян [57].

Систематизацію та поглиблений аналіз зазначених показників наведено у табл. 2.4.

Дані підтверджують, що моніторинг за допомогою KPI забезпечує перехід до управління на основі даних. Показник рівня завершення у поєднанні з показником відмов дає змогу ідентифікувати етапи, на яких виникають найбільші труднощі у громадян, що створює підґрунтя для реінжинірингу адміністративних процедур [36]. Орієнтація на час отримання результатів, стимулює органи публічної влади до максимальної алгоритмізації процесів, що безпосередньо впливає на загальний індекс задоволеності населення [56].

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика міжнародних методик оцінки ефективності електронного урядування

Назва методики	Ключові параметри оцінки	Практична спрямованість
Benchmark (ЄС)	Орієнтованість на користувача, прозорість, транскордонність.	Порівняльний аналіз цифрової зрілості країн.
Індекс CSI	Суб'єктивна оцінка якості, зручності та оперативності сервісу.	Визначення рівня лояльності та задоволеності громадян.
Digital Government Index (OECD)	Ступінь цифровізації процесів, використання даних, відкритість.	Глобальний моніторинг стратегій цифрового уряду.
Digital Government Index (OECD)	Економічний ефект порівняно з інвестиціями в ІТ.	Обґрунтування фінансування довгострокових проєктів.

Примітка. Джерело розроблено із використанням: [14; 56; 59]

Узагальнюючи наведене вище, варто зауважити, що регулярний розрахунок цих метрик дозволяє трансформувати статичну оцінку в динамічний інструмент управління якістю. Використання такої системи індикаторів сприяє побудові гнучкої цифрової екосистеми, де кожне управлінське рішення ґрунтується на об'єктивних показниках результативності, а не на суб'єктивних припущеннях [11].

Отже, процес оцінювання ефективності цифрових трансформацій у публічному секторі супроводжується низкою системних викликів, ігнорування яких може призвести до хибних управлінських висновків. Орієнтація виключно на кількісні показники часто створює ілюзію успіху, за якою приховуються структурні недоліки взаємодії держави та громадянина.

Першочергової уваги потребує проблема цифрового розриву, що виникає внаслідок нерівномірного доступу до технологій та різного рівня цифрової грамотності населення. Навіть технологічно досконала послуга не може вважатися цілком результативною, якщо її аудиторія обмежена лише мешканцями великих міст або представниками молодого покоління. Забезпечення інклюзивності вимагає від органів влади паралельного розвитку інфраструктури широкосмугового інтернету та мережі центрів підтримки, де громадяни можуть отримати допомогу в опануванні онлайн-інструментів [8].

Іншим вагомим аспектом є співвідношення якості та кількості впроваджених сервісів. Практика свідчить, що механічне перенесення застарілих бюрократичних процедур у цифровий простір (так звана «оцифрована бюрократія») не приносить очікуваного ефекту. Справжня модернізація відбувається лише через реінжиніринг процесів, коли зайві ланки та вимоги щодо надання паперових довідок, які вже є в державних реєстрах, повністю ліквідуються. Наприклад, автоматична реєстрація місця проживання стала можливою лише після налагодження взаємодії між реєстрами територіальних громад, а не просто шляхом створення електронної форми для подання заяви [38].

Для глибшого розуміння бар'єрів, що перешкоджають досягненню максимальної ефективності, на рис. 2.1 систематизовано ключові виклики та шляхи їх подолання.

З рисунку видно, що процес модернізації публічного управління через електронне урядування є циклічним та багатоаспектним, де оцінювання е-послуг безпосередньо корелює з етапами їх впровадження. Візуалізація демонструє, що ефективність цифрових сервісів залежить від подолання чотирьох груп системних викликів: 1) правових (застаріле законодавство); 2) організаційних (бюрократичний спротив); 3) технічних (інтероперабельність); 4) культурних (низька цифрова грамотність).

Структурні зв'язки на схемі вказують на те, що якісна оцінка неможлива без ідентифікації потреб користувача ще на етапі дизайну послуги. Ключовим елементом моделі є зворотний зв'язок, який через збір статистичних даних та аналіз задоволеності громадян (CSI) замикає цикл управління на основі даних. Таким чином, подолання зазначених бар'єрів та використання чітких KPI (рівень впровадження, завершення, час на результат) перетворює оцифровану бюрократію на результативне електронне урядування. Кінцевим результатом такої моделі є формування прозорої, антикорупційної та людиноцентричної адміністративної системи, здатної гнучко реагувати на запити сучасного суспільства.

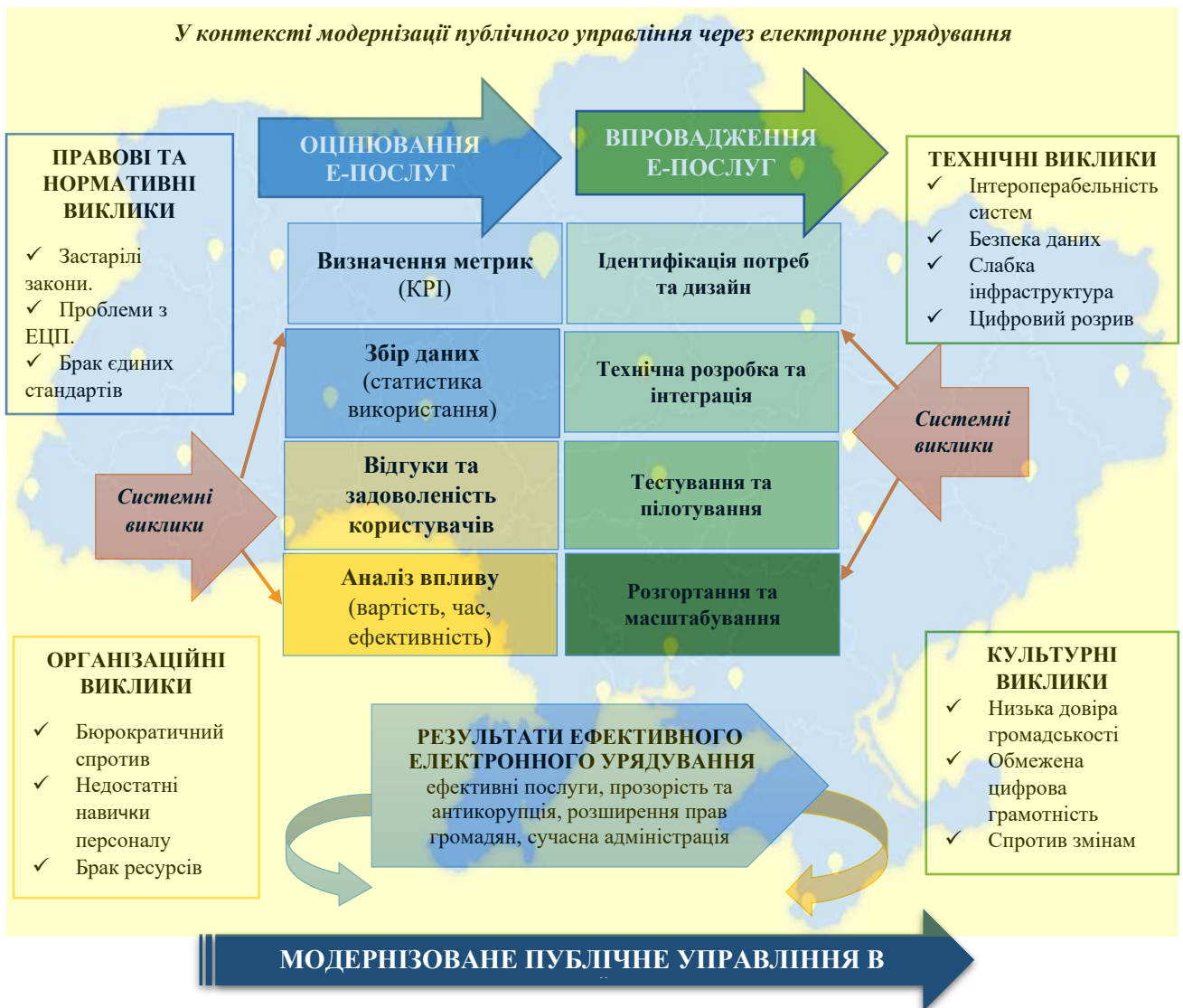


Рис. 2.1. Системні виклики оцінювання та впровадження електронних публічних послуг

Примітка. Джерело розроблено із використанням: [28; 36; 48]

Підсумовуючи розгляд методологічних засад оцінки ефективності публічних послуг в електронному форматі, варто зробити наступні висновки. Вимірювання успіху цифровізації потребує відмови від спрощених підходів на користь багатовимірних моделей, що враховують економічну вигоду держави, соціальну цінність для громадянина та технічну надійність систем. Ключовим чинником модернізації стає не кількість оцифрованих послуг, а якість проведеного реінжинірингу, що забезпечує прозорість та антикорупційний

ефект. Лише через постійний моніторинг на основі об'єктивних метрик (KPI) та активне подолання цифрового розриву Україна зможе завершити перехід до моделі сервісної держави, де публічне управління є гнучким, людиноцентричним та технологічно безпечним.

2.3. Проблеми та бар'єри цифрової трансформації

Процес модернізації вітчизняного державного сектору шляхом впровадження інструментів електронного урядування супроводжується низкою системних викликів, що уповільнюють темпи цифрової трансформації [2]. Ефективне функціонування цифрової держави потребує не лише технологічного оновлення, а й формування стійкої екосистеми, здатної протистояти актуальним загрозам [10]. Серед ключових перешкод на цьому шляху особливої уваги заслуговують дефіцит надійної кіберзахищеності державних інформаційних ресурсів, наявність цифрового розриву між різними верствами населення, а також психологічний та інституційний опір нововведенням з боку суб'єктів публічного управління [23]. Вивчення згаданих бар'єрів є необхідною умовою для розроблення дієвих стратегій їх подолання та забезпечення сталого розвитку цифрової демократії в Україні [8].

Першочергове значення у структурі зазначених викликів посідає забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Функціонування цифрової держави в умовах гібридних загроз та правового режиму воєнного стану висуває підвищені вимоги до системи кіберстійкості інформаційно-комунікаційних мереж. Забезпечення цілісності, доступності та конфіденційності державної інформації становить фундамент національної безпеки, що закріплено у відповідній державній Стратегії [41]. Проведений аналіз дозволяє виділити такі ключові вектори проблем у цій сфері:

- технологічна вразливість державних інформаційних ресурсів та реєстрів, тобто процеси централізації великих масивів даних у хмарних сховищах, регламентовані спеціальним законодавством [48], попри переваги для

оперативності управління, формують потенційні точки системної відмови. Масштабні інциденти, такі як серія кібератак на урядові сайти України в січні 2022 року, продемонстрували загрозу використання методів деструктивного впливу для знищення даних [57]. Окрім прямого злому, значне навантаження створюють тривалі DDoS-атаки (Distributed Denial of Service – розподілена відмова в обслуговуванні), спрямовані на виведення з ладу порталу «Дія» [18] під час пікових періодів користування (зокрема, під час проведення масштабних національних опитувань чи реалізації соціальних програм). Науковці наголошують, що розвиток е-урядування потребує постійного вдосконалення правових аспектів безпеки інформації [51];

– психологічні бар'єри та дефіцит суспільної довіри до цифрових інструментів через побоювання громадян щодо встановлення тотального контролю або ризику несанкціонованого доступу до персональних даних з боку третіх осіб суттєво обмежують темпи залучення населення до е-демократії [54]. Негативний досвід минулих років, пов'язаний із поширенням у месенджерах баз даних, формує хибне уявлення про вразливість сучасних екосистем [10]. Брак чіткої комунікації щодо принципів роботи архітектури «Data-in-transit» (дані в русі), за якої дані лише відображаються шляхом запиту до відповідного реєстру [5], посилює відчуття незахищеності особистого цифрового простору. Дослідження підтверджують, що лояльність користувачів прямо залежить від сприйнятої якості та безпеки е-послуг [60].

– невідповідність темпів правового регулювання динаміці розвитку технологічних загроз та міжнародним стандартам, оскільки сучасний стан вітчизняного законодавства, зокрема Закону України «Про захист персональних даних», потребує системного оновлення та гармонізації із регламентом Європейського Союзу GDPR (General Data Protection Regulation – загальний регламент про захист даних) [17]. Статус України як кандидата на вступ до ЄС вимагає впровадження жорстких європейських стандартів обробки інформації для інтеграції до Єдиного цифрового ринку [11]. Особливу небезпеку на етапі адаптації правового поля становлять синтетичні технології, здатні імітувати

біометричні дані особи для обходу систем ідентифікації [56]. Практика показує, що наявні норми щодо комплексних систем захисту інформації часто зосереджені на формальних вимогах до технічного обладнання [34]. Водночас поза увагою залишається гнучке реагування на методи соціальної інженерії та фішингу, що активно застосовуються проти державних службовців з метою отримання ключів доступу до стратегічно важливих баз даних. Подолання цього розриву між юридичною нормою та технологічною реальністю є вагомим чинником успішної модернізації публічного управління [14].

Формування багаторівневої структури цифрового розриву становить одну з найбільш вагомих перешкод на шляху до повної модернізації державного сектору. Виникнення ризиків соціальної ексклюзії окремих категорій громадян зумовлене нерівномірністю розподілу технологічних, освітніх та економічних ресурсів.

Для системного розуміння природи цих перешкод доцільно використовувати «трикутник бар'єрів» цифрової трансформації публічного управління, що представлений на рис. 2.2. Слід зазначити, що кожен кут цього трикутника відображає взаємозалежність технічних, інтелектуальних та фінансових факторів.

З рисунку чітко видно, що цифрова трансформація публічного управління має комплексний характер і залежить від одночасного врахування трьох взаємопов'язаних груп бар'єрів, які утворюють цілісну систему у формі трикутника.

1. Інфраструктурний фундамент, розміщений в основі трикутника, виступає базовою умовою цифровізації. Зображення підкреслює, що без забезпечення стабільного доступу до інтернету будь-які цифрові сервіси втрачають практичну цінність, особливо для мешканців сільських та прифронтових територій. Зазначене свідчить про визначальну роль фізичної доступності цифрової інфраструктури.

2. Когнітивна грань демонструє, що навіть за наявності технічних можливостей ефективність цифрової трансформації обмежується рівнем

цифрової грамотності населення. На рисунку акцентовано увагу на вразливих групах, зокрема людях похилого віку, а також на необхідності реалізації освітніх ініціатив як інструменту подолання цього бар'єра.

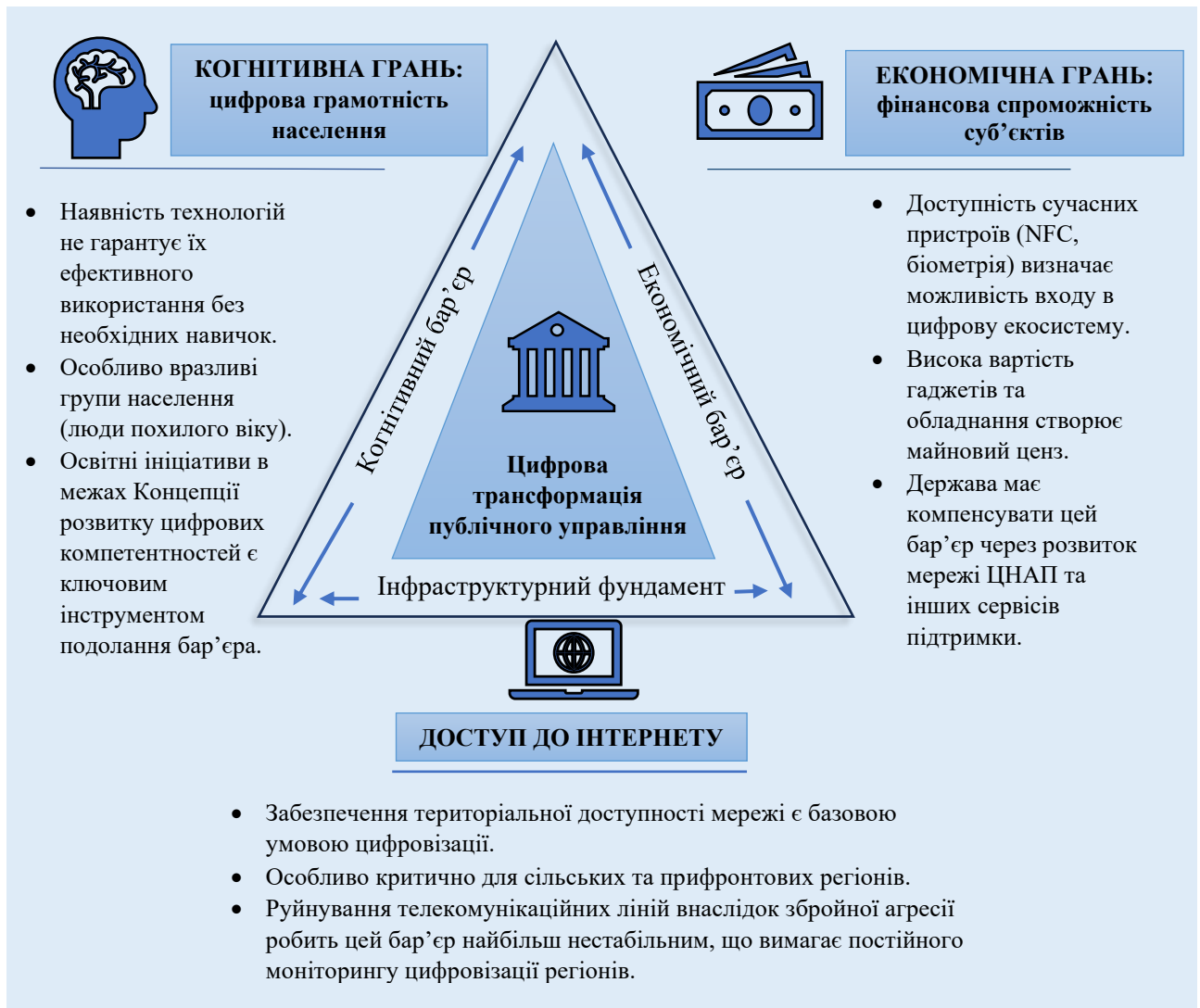


Рис. 2.2 Трикутник бар'єрів цифрової трансформації публічного управління

Примітка. Джерело розроблено із використанням: [43; 50; 58]

3. Економічна грань відображає фінансовий аспект доступу до цифрових послуг. Візуалізація показує, що вартість сучасних пристроїв і технологій може створювати обмеження для окремих категорій громадян, формуючи так званий «майновий ценз» доступу до цифрової екосистеми.

Загалом, проведений аналіз зазначеного феномену дозволяє виокремити три ключові рівні детермінації.

1. Інфраструктурна дискретність та територіальна нерівність доступу. Обмеження доступу до швидкісного широкосмугового інтернету, що спостерігається у сільській місцевості та громадах, розташованих у зоні активних бойових дій, створює фізичний бар'єр для взаємодії з державою. Відсутність стабільного зв'язку унеможливорює використання хмарних сервісів та державних порталів у режимі реального часу. Статистичні дані щодо покриття територій вказують на те, що воєнні руйнування телекомунікаційних мереж поглибили розрив між мегаполісами та периферією. Практичним прикладом подолання цього бар'єру є розгортання терміналів Starlink у деокупованих регіонах, проте таке рішення часто є тимчасовим і не забезпечує повноцінного покриття для приватного сектору, що підтверджується результатами моніторингу цифровізації регіонів [50].

2. Когнітивний розрив та рівень цифрових компетентностей. Недостатній обсяг навичок роботи з цифровими інструментами серед представників старших вікових груп та вразливих верств населення перетворює технологічну перевагу на чинник відчуження. Навіть за умов повної технічної забезпеченості, брак «цифрової грамотності» робить складні адміністративні процедури недоступними. Реалізація Концепції розвитку цифрових компетентностей [43] передбачає масштабне навчання населення, проте існуюча інерція звичок вимагає тривалого часу для адаптації. Яскравим прикладом подолання когнітивного розриву є впровадження платформи «Дія.Освіта», де через формат едьютейнменту (освітніх серіалів) пояснюються базові алгоритми взаємодії з е-урядом [16]. Дослідження інклюзивних стратегій підкреслюють, що ігнорування цього аспекту може призвести до «цифрового апартеїду» [59].

3. Економічна недоступність та технічний ценз. Фінансові витрати на придбання сучасних смартфонів, здатних підтримувати актуальні версії програмного забезпечення та складні методи ідентифікації (FaceID, NFC-зчитування), залишаються непомірними для частини громадян. Високі системні

вимоги до гаджетів, необхідних для коректної роботи екосистеми «Дія» та публічних електронних реєстрів [40], створюють майновий бар'єр. Зокрема, функція «Дія.Підпис», що потребує високої якості камери та певного рівня продуктивності процесора для нейронних мереж, автоматично обмежує користувачів застарілих моделей телефонів. Вирішення цієї проблеми потребує розширення функціоналу ЦНАП, де забезпечено доступ до комп'ютеризованих робочих місць із кваліфікованою допомогою персоналу.

Варто відмітити, що людський фактор та інституційна інерція становлять найбільш складний рівень бар'єрів, оскільки вони пов'язані з трансформацією усталених управлінських парадигм та соціальних звичок. Психологічний та організаційний спротив виникає як відповідь на радикальну зміну традиційних алгоритмів взаємодії у системі «влада – суспільство». Аналіз зазначеного аспекту дозволяє виокремити детермінанти, що представлені та детально розкриті нижче.

Першим детермінантом є прояви бюрократичного саботажу та інституційної ригідності. Державні службовці нерідко вбачають у цифровізації пряму загрозу власному професійному статусу та стабільності. Автоматизація управлінських процесів суттєво мінімізує роль «посередника» у наданні послуг, що призводить до ліквідації корупційних лазівок та суб'єктивного впливу на прийняття рішень. Практика впровадження системи «Трембіта» – системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів [5] – демонструє випадки, коли відомства неохоче надають доступ до своїх баз даних, намагаючись зберегти монопольний контроль над інформацією. Така поведінка уповільнює перехід до режиму «Paperless» та обмежує реалізацію принципу «Once-only» (коли держава не має права вимагати від громадянина дані, які вже є в реєстрах).

Другий детермінант – психологічний консерватизм та криза довіри до цифрових форматів. Значна частина соціуму зберігає лояльність до фізичних носіїв інформації, вважаючи паперові документи з мокрою печаткою більш юридично вагомими. Психологічний бар'єр підкріплюється побоюванням втрати

персональних даних або некоректної роботи систем у моменти технічних збоїв. Навіть за наявності цифрових дублікатів у застосунку «Дія», спостерігаються випадки, коли громадяни вимагають паперового підтвердження транзакцій чи довідок, що свідчить про інерцію соціального мислення та потребу в тривалішій адаптації до цифрових стандартів.

І, нарешті, ще один важливий детермінант – дефіцит лідерів трансформації та кадрова невідповідність. Ефективна модернізація потребує не лише технічних рішень, а й наявності кваліфікованих керівників цифрової трансформації – CDTO, Chief Digital Transformation Officers. Брак таких спеціалістів у органах місцевого самоврядування призводить до того, що цифровізація набуває формального характеру: паперові процеси просто переносяться в електронний формат без необхідного реінжинірингу. Замість спрощення процедур відбувається їх дублювання, що лише збільшує навантаження на систему публічного управління [23].

Для систематизації чинників опору пропонуємо розглянути порівняльну характеристику типів спротиву, що представлено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Класифікація проявів опору цифровій трансформації в публічному управлінні

Тип опору	Суб'єкт впливу	Форма прояву	Наслідки для модернізації
Інституційний	Державні службовці	Уповільнення інтеграції реєстрів, саботаж «Трембіти»	Збереження корупційних ризиків, бюрократизація
Психологічний	Громадяни	Відмова від е-послуг, вимога паперових копій	Низька ефективність впроваджених е-сервісів
Управлінський	Керівництво органів місцевого самоврядування	Формальний підхід, відсутність CDTO	Відсутність реального реінжинірингу процесів

Примітка. Джерело розроблено із використанням: [11; 23; 63]

Наведені дані свідчать про те, що опір змінам має комплексний характер і охоплює всі рівні публічної взаємодії. Найбільш вагомим за наслідками є інституційний опір, оскільки він безпосередньо блокує функціональну

взаємодію між державними реєстрами, що є серцем електронного урядування. Психологічний спротив громадян хоч і уповільнює популяризацію сервісів, проте поступово нівелюється шляхом успішного користувацького досвіду та освітніх кампаній.

Водночас управлінський розрив підкреслює необхідність формування нової еліти державних менеджерів, здатних здійснювати не лише технічну, а й ментальну трансформацію відомств. Узагальнюючи, можна стверджувати, що успіх модернізації публічного управління в Україні залежить від здатності держави перейти від репресивного впровадження технологій до формування культури цифрової довіри та професійного стимулювання службовців. Подолання інституційної інерції вимагає системного підходу, що включає як законодавчі запобіжники проти саботажу, так і широку просвітницьку діяльність серед усіх учасників цифрового діалогу.

Отже, цифрова трансформація публічного управління в Україні стримується комплексом технологічних, соціальних та інституційних бар'єрів. Ключовими серед них є проблеми кібербезпеки, що посилюються умовами воєнного стану та зростанням кібератак, цифровий розрив і спротив змінам. Подолання цих викликів потребує системного підходу, що поєднує технологічні рішення з трансформацією управлінської культури та підвищенням рівня довіри до цифрових сервісів.

Висновки до розділу 2

Дослідження сучасного стану електронного урядування в країні засвідчило формування цілісного організаційно-інституційного механізму цифрової трансформації, у якому провідну роль відіграє Міністерство цифрової трансформації України. Запровадження інтегрованих платформ, зокрема екосистеми цифрових послуг, сприяє переходу до сервісно-орієнтованої моделі публічного управління, підвищенню доступності адміністративних процедур та скороченню бюрократичних витрат.

Оцінювання ефективності електронних послуг засвідчує позитивну динаміку розвитку цифрової держави, що проявляється у зростанні рівня їх використання, підвищенні якості сервісів та покращенні позицій України у міжнародних рейтингах. Водночас функціонування цифрових інструментів відбувається в умовах підвищених безпекових викликів, зумовлених воєнним станом, що актуалізує необхідність зміцнення кіберстійкості державних інформаційних ресурсів та захисту персональних даних.

Встановлено, що подальший розвиток електронного урядування стримується сукупністю взаємопов'язаних бар'єрів, серед яких провідне місце посідають технологічні вразливості, нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрових компетентностей населення, а також економічні обмеження щодо використання сучасних пристроїв. Особливу складність становлять інституційні та психологічні чинники, пов'язані з опором змінам, інерцією управлінських практик і дефіцитом довіри до цифрових форматів взаємодії.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ E-GOVERNMENT

3.1. Впровадження інструментів електронної демократії як засіб підвищення прозорості влади

В умовах стрімкої цифровізації суспільних відносин впровадження інструментів електронної демократії постає не лише як технологічна інновація, а як фундаментальна передумова модернізації публічного управління в Україні. Перехід від традиційних, часто закритих моделей взаємодії до відкритих цифрових платформ сприяє зниженню корупційних ризиків та подоланню відчуження між інститутами влади і громадянами [55].

Електронне урядування орієнтоване передусім на підвищення внутрішньої ефективності функціонування державного апарату та оптимізацію процесів надання адміністративних послуг [3]. Його функціональна логіка має спрямування «зверху вниз», тобто від органів влади до споживачів послуг. Пріоритетами виступають автоматизація процедур, скорочення строків обслуговування та зменшення бюрократичного навантаження. Показовим прикладом є автоматизована реєстрація фізичної особи-підприємця через портал «Дія», що здійснюється без безпосередньої участі посадових осіб [20].

Електронна демократія, на відміну від е-урядування, зосереджується на забезпеченні участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень та здійсненні громадського контролю за діяльністю органів влади [54]. Її вектор має «знизу вгору» або горизонтальне спрямування, що відображає партнерську модель взаємодії між державою та суспільством. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у цьому контексті спрямоване на підвищення прозорості, підзвітності та розширення можливостей реалізації громадянських прав [8]. Практичним проявом зазначеного підходу є участь населення у голосуванні за проекти громадського бюджету, що дозволяє безпосередньо впливати на напрями використання бюджетних ресурсів [12].

Отже, електронне урядування формує сервісно-орієнтовану модель держави, тоді як електронна демократія забезпечує її відкритість та інклюзивність [59]. Зазначені напрями є взаємодоповнювальними складовими єдиного процесу цифрової трансформації публічного управління.

Одним із перших кроків стало законодавче закріплення механізму електронних петицій шляхом внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» у 2015 році. Встановлені норми передбачають обов'язковість розгляду колективних звернень за умови досягнення визначеного рівня підтримки [16]. Реалізація цього інструменту, зокрема через офіційний вебпортал Президента України, підтвердила його ефективність як засобу впливу громадськості на формування державної політики та актуалізацію суспільно значущих питань.

Вагоме значення має правове забезпечення відкритості даних. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 визначає перелік наборів даних, що підлягають обов'язковому оприлюдненню у форматі відкритих даних [16]. Упровадження відповідних положень сприяло розвитку аналітичних і моніторингових сервісів, таких як «YouControl» та «Opendatabot», які забезпечують доступ до публічної інформації та підвищують рівень прозорості діяльності державних інституцій [49]. У результаті громадськість отримала інструменти для аналізу фінансових потоків, майнових відносин та господарської активності суб'єктів публічного сектору.

Регулювання бюджетів участі здійснюється переважно на рівні місцевого самоврядування. Відповідні механізми закріплюються у рішеннях місцевих рад із урахуванням положень Бюджетного кодексу України щодо залучення громадян до бюджетного процесу. Практика великих міст, зокрема Києва, Дніпра та Львова, підтверджує ефективність використання електронних платформ, таких як «e-DEM», які забезпечують не лише подання проєктів, а й повноцінну участь громадян у розподілі бюджетних ресурсів [12].

Стратегічний вимір розвитку електронної демократії відображено у відповідних концепціях і планах їх реалізації. Такі документи визначають

пріоритетні напрями цифровізації взаємодії між державою та суспільством, а також механізми впровадження інструментів електронної участі. Практична реалізація зазначених підходів у межах національного проєкту «ВзаємоДія» забезпечує інтеграцію різних форм електронної взаємодії в єдиному цифровому середовищі, що сприяє підвищенню узгодженості та ефективності управлінських процесів [50].

Розширення інструментарію електронної демократії формує підґрунтя для забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади. Практичне впровадження відповідних механізмів забезпечує перехід від декларативної відкритості до реальної підзвітності та розвитку інтелектуального управління.

Візуалізація взаємодії ключових інструментів електронної демократії та їх впливу на прозорість публічного управління представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Інструменти е-демократії

Примітка. Джерело розроблено із використанням: [25; 40; 42]

Механізм електронних петицій виконує функцію прямого впливу громадян на формування порядку денного органів влади на державному та місцевому

рівнях. Відкритий доступ до текстів петицій, кількості підписів та офіційних відповідей забезпечує прозорість процесу прийняття рішень [8]. Практика використання петицій на веб-порталі Президента України демонструє їх ефективність у приверненні уваги до суспільно важливих питань, зокрема щодо реформування окремих сфер державної політики.

Громадські бюджети забезпечують прозорість розподілу фінансових ресурсів територіальних громад шляхом залучення громадян до визначення пріоритетів розвитку. Використання електронних платформ дозволяє відстежувати всі етапи реалізації проєктів – від подання до впровадження. Досвід міста Києва, де голосування здійснюється через цифрові сервіси, підтверджує ефективність такого підходу у підвищенні довіри до органів місцевого самоврядування [25].

Електронні консультації та опитування забезпечують інтеграцію громадської думки у процес формування управлінських рішень. Використання платформ «ВзаємоДія» та функціоналу опитувань у застосунку «Дія» дозволяє оперативно залучати значну кількість громадян до обговорення актуальних питань [20]. Публічність результатів сприяє підвищенню рівня прозорості та легітимності прийнятих рішень [50].

Відкриті дані формують основу для здійснення громадського контролю за діяльністю органів влади. Доступ до державних реєстрів у машинозчитуваному форматі дозволяє громадським організаціям і засобам масової інформації здійснювати аналітичну діяльність та виявляти порушення [40]. Використання таких інструментів, як система публічних закупівель «Prozorro», сприяє виявленню неефективного використання бюджетних коштів і зменшенню корупційних ризиків [45].

Упровадження зазначених інструментів сприяє формуванню нової управлінської парадигми, у межах якої прозорість виступає невід’ємною характеристикою діяльності органів публічної влади. Посилення ролі громадського контролю забезпечує підвищення ефективності функціонування державних інституцій та сприяє подальшій модернізації системи публічного

управління в умовах цифровізації.

Тому вона виступає орієнтованою на мінімізацію корупційних ризиків та подолання інституційних бар'єрів. Послідовне впровадження цифрових технологій дозволяє переосмислити роль посадової особи в управлінських процесах, змінюючи її з розпорядника ресурсу на модератора автоматизованої системи [7].

Автоматизація послуг забезпечує усунення «людського фактора» та нівелювання суб'єктивності посадових осіб при наданні адміністративних сервісів. Переведення послуг у формат «peopleless» (без участі чиновника) через портал та застосунок «Дія» автоматично припиняє побутову корупцію [20]. Яскравим прикладом є автоматична реєстрація ФОП, де система перевіряє дані в реєстрах без втручання реєстратора, що унеможливорює вимагання хабаря за прискорення процесу чи «позитивне» рішення. Таким чином, алгоритмізація процесів перетворює публічну послугу на чітко визначений технічний регламент, де право на помилку чи умисне затягування процедури з боку службовця зводиться до нуля [66].

Процес модернізації супроводжується низкою викликів, які затримують досягнення максимальної ефективності е-урядування. У табл. 3.1 наведено основні перешкоди та їхній вплив на розвиток цифрової взаємодії.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз бар'єрів впровадження інструментів е-демократії

Тип бар'єру	Характеристика проблеми	Практичний прояв
Цифровий розрив	Нерівномірність доступу до інтернету та низький рівень цифрових навичок	Обмежена участь мешканців віддалених сільських громад у бюджеті участі через відсутність стабільного зв'язку
Кібербезпека	Ризики витоку персональних даних та недовіра до безпеки систем	Осторога громадян при використанні електронних ключів через побоювання щодо конфіденційності реєстрів
Управлінський формалізм	Імітація участі без реального впливу на політику («фасадна демократія»)	Відсутність правових наслідків за ігнорування петицій, що набрали необхідну кількість голосів у міських радах

Примітка. Джерело: розроблено із використанням: [6; 13]

Порівняльний аналіз бар'єрів впровадження інструментів е-демократії

узагальнює ключові бар'єри впровадження інструментів, які мають технологічний, безпековий та інституційний характер. Цифровий розрив обмежує доступ громадян до участі через нерівні технічні можливості та недостатні цифрові навички. Проблеми кібербезпеки формують недовіру до електронних сервісів, знижуючи рівень їх використання. Управлінський формалізм проявляється у відсутності реального впливу громадян на прийняття рішень, що нівелює ефективність відповідних інструментів.

Отже, бар'єри мають комплексний характер – від технічної невідповідності інфраструктури до ментальної неготовності бюрократичного апарату до реальної прозорості. Цифровий розрив створює загрозу виключення певних груп населення з процесу управління, що суперечить ідеї інклюзивності. Кібербезпека виступає базовою умовою довіри, без якої неможлива масштабна цифровізація. Однак найбільш вагомою перешкодою є формалізм, оскільки він дискредитує саму ідею електронної демократії в очах громадян.

3.2. Напрями цифровізації регіонального та місцевого управління в умовах децентралізації

Децентралізація влади в Україні сформувала запит на нову модель місцевого самоврядування, де цифровізація стає інструментом забезпечення спроможності громад. Модернізація регіонального управління на засадах е-урядування дозволяє оптимізувати адміністративні процеси та підвищити якість публічних послуг [2]. Сучасний етап реформи передбачає перехід до комплексної цифрової трансформації регіонів, що ґрунтується на інтероперабельності даних та орієнтованості на потреби мешканців [42]. Розширення цифрових можливостей на місцях є визначальним чинником подолання територіальних диспропорцій та сталого розвитку територій.

Варто зазначити, що ефективність модернізації публічного управління на локальному рівні безпосередньо залежить від створення відповідної організаційної структури та кадрового забезпечення. Впровадження посади

заступника голови з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації дозволяє перетворити фрагментарні ініціативи на цілісну стратегію розвитку регіону [14]. Такий підхід забезпечує вертикальну координацію між Міністерством цифрової трансформації України як центральним органом державної влади та органами місцевого самоврядування, що сприяє синхронному впровадженню загальнодержавних стандартів.

Нагадаємо, що розвиток цифрової інфраструктури громад базується на інтеграції місцевих інформаційних ресурсів до загальнонаціональної системи «Трембіта» відповідно до вимог щодо електронної взаємодії [5]. Забезпечення інтероперабельності реєстрів дозволяє органам місцевого самоврядування отримувати необхідні дані без запитів до громадянина, що реалізує принцип «Once Only». Практичним прикладом такої взаємодії є робота сучасних ЦНАП, де адміністратори через інформаційні системи автоматично підтягують відомості з державних реєстрів, скорочуючи час надання послуги в декілька разів [39].

Особливої уваги заслуговує використання геоінформаційних систем (ГІС) як інструменту прозорого управління територією [12]. Створення цифрових карт громад із нанесеними межами земельних ділянок, об'єктів комунальної власності та інженерних мереж унеможливорює зловживання у сфері землекористування. Успішний досвід низки областей свідчить, що відкриття геопорталів для вільного доступу не лише підвищує рівень довіри населення, а й залучає інвестиції через прозору процедуру оренди або приватизації майна [25].

Для об'єктивного оцінювання успішності зазначених процесів використовується інструмент моніторингу цифрової зрілості, результати якого представлені у табл. 3.2.

Аналіз показників таблиці демонструє нерівномірність цифрового розвитку територій, що зумовлено різним обсягом ресурсного забезпечення та активністю місцевого керівництва. Високий бал Дніпропетровської області підтверджує ефективність системного підходу до автоматизації адміністративних процесів на рівні великої промислової агломерації. Водночас

показники Одеської та Полтавської областей ілюструють потребу у додатковій увазі до безпекових аспектів та підготовки профільних спеціалістів у межах територіальних громад.

Таблиця 3.2

Рівень цифрової трансформації окремих регіонів країни (за даними моніторингу 2024 р. Міністерства цифрової трансформації України)

Область	Рівень цифрової зрілості (0–1)	Ключові досягнення	Основні виклики
Дніпропетровська	0.92	Лідерство у впровадженні е-послуг та розвитку мережі ЦНАП	Потреба у посиленні кіберзахисту комунальних реєстрів
Львівська	0.89	Високий рівень цифровізації освіти та підтримки ІТ-кластерів	Нерівномірність покриття швидкісним інтернетом у гірських районах
Вінницька	0.85	Успішна імплементація систем Smart City та е-документообігу	Необхідність масштабування досвіду на рівень малих сільських громад
Полтавська	0.78	Динамічне зростання кількості доступних е-сервісів у територіальній громаді	Дефіцит кваліфікованих СДТО-фахівців на місцях
Одеська	0.74	Ефективне використання геоінформаційних систем (ГІС)	Забезпечення стійкості зв'язку в умовах безпекових ризиків

Примітка. Джерело: розроблено із використанням: [50]

Узагальнюючи дані моніторингу, варто зазначити, що цифрова трансформація регіонів є безперервним процесом, де технологічні показники виступають відображенням управлінської якості. Подолання виявлених розривів потребує подальшої фінансової підтримки громад з боку держави та поширення успішних практик (бенчмаркінгу) між регіонами для збалансованого розвитку всієї системи публічного управління.

Водночас, слід відмітити, що стрімка цифровізація суспільства трансформує підходи до організації публічного управління, формуючи нову модель взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом та

населенням [64]. У межах сучасних трансформацій особливого значення набуває концепція «Smart City», яка передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери функціонування територіальної громади [53]. Основною метою впровадження такої моделі виступає підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення сталого розвитку територій [35], удосконалення якості муніципальних послуг та створення комфортного середовища для населення.

Функціонування «розумного міста» базується на використанні цифрових платформ, систем автоматизованого збору інформації, технологій Інтернету речей (IoT), аналітики великих даних (Big Data) та елементів штучного інтелекту [56]. Поєднання зазначених компонентів забезпечує перехід від традиційного адміністративного управління до моделі прогнозованого та адаптивного реагування на потреби громади. Аналіз інформаційних потоків у режимі реального часу дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно ухвалювати управлінські рішення, прогнозувати навантаження на інфраструктуру та запобігати виникненню надзвичайних ситуацій [61].

Одним із ключових напрямів реалізації концепції «Smart City» виступає розвиток інтелектуальних транспортних систем. Використання цифрових датчиків руху, GPS-моніторингу та автоматизованих систем регулювання світлофорів забезпечує оптимізацію транспортних потоків і скорочення часу пересування містом. У місті Вінниці впроваджено систему адаптивного управління дорожнім рухом, яка аналізує інтенсивність транспортних потоків і автоматично змінює режими роботи світлофорів залежно від рівня завантаженості доріг. Реалізація такого підходу сприяла зменшенню заторів у центральній частині міста та підвищенню ефективності функціонування громадського транспорту [54].

Додатковим елементом цифрової модернізації транспортної сфери стало впровадження електронного квитка. Система е-квитка, що функціонує у Києві, Львові, Тернополі та Вінниці, забезпечує автоматизований облік пасажиропотоків, дозволяє контролювати обсяги перевезень та мінімізує

фінансові втрати комунальних підприємств [4]. Отримані статистичні дані використовуються для формування нових маршрутів, оптимізації графіків руху та розрахунку бюджетних компенсацій за перевезення пільгових категорій населення.

Важливе місце у структурі «розумного міста» посідають технології енергоефективності та системи «Smart Grid» [63]. Автоматизоване управління енергоспоживанням дозволяє територіальним громадам раціонально використовувати бюджетні ресурси та знижувати витрати на комунальні послуги. У Тернополі реалізовано систему енергомоніторингу бюджетних установ, яка забезпечує постійний контроль за використанням теплової енергії, електроенергії та водопостачання. Функціонування платформи дозволило оперативно виявляти втрати ресурсів, контролювати температурний режим у закладах освіти та охорони здоров'я, а також скоротити витрати на енергоносії приблизно на 10-15 % [62].

Практика використання «розумного» освітлення також демонструє ефективність цифрових технологій у сфері комунального господарства. У місті Дніпро впроваджено систему автоматизованого керування вуличним освітленням, яка регулює інтенсивність роботи LED-ліхтарів залежно від часу доби та рівня природного освітлення. Такий підхід забезпечує економію електроенергії та підвищує безпеку міського середовища.

Окремим напрямом розвитку концепції «Smart City» виступає екологічний моніторинг. Використання мереж цифрових сенсорів дозволяє здійснювати постійний контроль за якістю атмосферного повітря, рівнем шумового забруднення та станом водних ресурсів. У Львові функціонує система моніторингу якості повітря, яка у режимі реального часу передає інформацію про концентрацію шкідливих речовин до відкритої цифрової платформи. Доступ громадян до екологічної інформації сприяє формуванню прозорості системи комунікації між муніципалітетом та населенням, а також дозволяє оперативно реагувати на екологічні загрози [50].

Також суттєву роль у функціонуванні «розумного міста» відіграють

цифрові системи безпеки. Комплекси «Безпечне місто», які активно розвиваються у Києві, Одесі та Львові, об'єднують мережі камер відеоспостереження, системи автоматичного розпізнавання номерних знаків та аналітичні модулі обробки інформації [51]. Інтеграція камер у єдиний ситуаційний центр дозволяє правоохоронним органам оперативно реагувати на правопорушення, контролювати транспортну ситуацію та координувати роботу екстрених служб [57]. У Києві система відеоаналітики неодноразово використовувалася для пошуку транспортних засобів, причетних до дорожньо-транспортних пригод або кримінальних правопорушень.

Подальший розвиток концепції «Smart City» пов'язаний із цифровізацією адміністративних послуг та розширенням механізмів електронної демократії [8]. Використання мобільних застосунків, електронних кабінетів мешканців та платформ громадської участі дозволяє підвищити рівень взаємодії населення з органами місцевого самоврядування [20]. Прикладом ефективної цифрової комунікації виступає система електронних петицій у Києві та платформа «Відкрите місто», через яку громадяни можуть повідомляти про проблеми благоустрою, аварійні ситуації чи порушення у сфері житлово-комунального господарства [37].

Отже, реалізація концепції «розумного міста» потребує комплексного підходу, що охоплює не лише технічне переоснащення інфраструктури, а й формування цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування. Важливого значення набуває розвиток кібербезпеки, захист персональних даних та забезпечення стабільного функціонування цифрових платформ. Недостатній рівень фінансування, нерівномірний доступ до цифрових технологій та дефіцит кваліфікованих фахівців можуть уповільнювати темпи впровадження інноваційних рішень у територіальних громадах.

Загалом все вищезазначене дає підстави для твердження, що використання технологій «Smart City» створює передумови для формування інтелектуальної моделі управління громадою, орієнтованої на прозорість, ефективність та потреби населення. Інтеграція цифрових технологій у систему

публічного управління забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищує інвестиційну привабливість територій та сприяє сталому соціально-економічному розвитку громад в умовах глобальної цифрової трансформації та ін. Ключові чинники представлені на рис. 3.2.

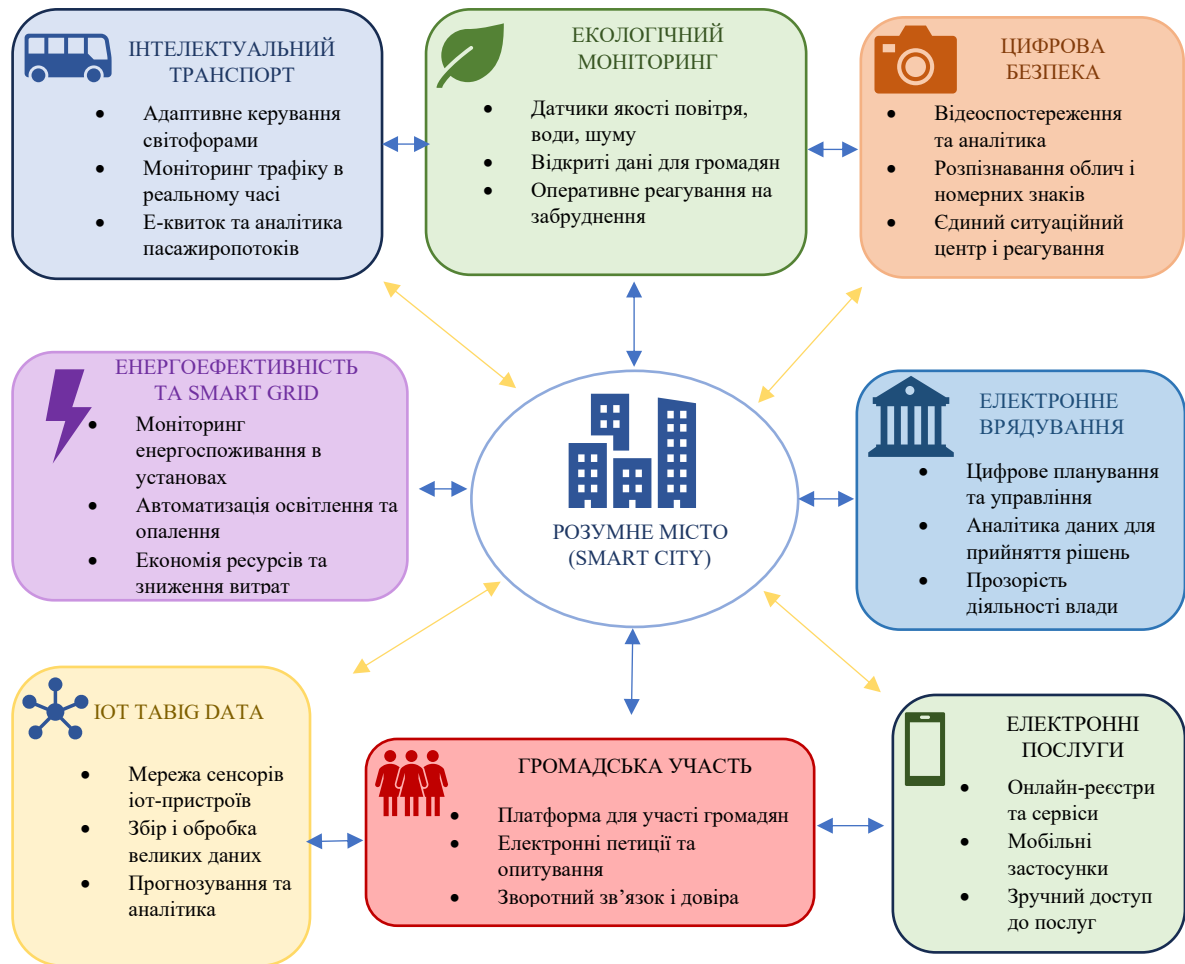


Рис. 3.2. Основні компоненти концепції «Smart City»

Примітка. Джерело розроблено із використанням: [44; 55; 57]

Як видно з рисунку, концепція «Smart City» формує сучасну модель управління територіальною громадою, у межах якої цифрові технології стають основою ефективної організації міського середовища. Інтеграція інтелектуальних систем у транспортну, енергетичну, екологічну та безпекову сфери сприяє підвищенню якості муніципальних послуг і раціональному

використанню ресурсів громади. Практика українських міст демонструє, що застосування цифрових рішень забезпечує не лише економічний ефект, а й покращує рівень комфорту та безпеки населення.

Системне поєднання технологій IoT, Big Data та електронного врядування створює умови для переходу до інноваційної моделі публічного управління, орієнтованої на оперативність, відкритість і потреби громадян. Розвиток «розумних міст» посилює конкурентоспроможність територіальних громад, стимулює інвестиційну активність та забезпечує передумови для сталого соціально-економічного розвитку в умовах цифрової трансформації суспільства.

3.3. Використання штучного інтелекту та Big Data в прийнятті управлінських рішень: стратегічні пріоритети

Сучасний етап еволюції е-урядування характеризується переходом від оцифрування аналогових процесів до впровадження інтелектуальних систем, здатних оперувати масивами великих даних. Інтеграція штучного інтелекту (далі – ШІ) в архітектуру публічного адміністрування відкриває можливості для модернізації управлінського циклу, забезпечуючи високу точність прогнозування та мінімізацію суб'єктивізму. Формування стратегічних пріоритетів у цій сфері дозволяє трансформувати державні інституції в адаптивні структури, спроможні ефективно функціонувати в умовах інформаційної надлишковості та динамічних суспільних змін [7].

Фундаментальна трансформація публічного управління під впливом технологій Big Data та ШІ полягає у зміні вектору реагування державних інституцій на суспільні виклики [1]. Традиційна модель адміністрування за своєю природою є реактивною, оскільки вона орієнтована на опрацювання наслідків подій, що вже відбулися, на основі історичних звітів та статистичних даних минулих періодів. Впровадження інтелектуальних алгоритмів дозволяє перейти до предиктивної (прогностичної) моделі, де управлінський вплив спрямовується на випередження потенційних проблем та ризиків [67].

Предиктивне управління базується на безперервному аналізі поточних інформаційних потоків, що дозволяє виявляти латентні закономірності в соціальних та економічних процесах. Замість очікування офіційних звітів, система в режимі реального часу ідентифікує аномалії в реєстрах, фінансових транзакціях або логістичних ланцюгах завдяки налагодженій електронній взаємодії ресурсів. Такий підхід забезпечує органам публічної влади можливість діяти превентивно, запобігаючи виникненню кризових ситуацій замість витрачання значних ресурсів на їх ліквідацію [5].

Практична імплементація предиктивної моделі знаходить своє відображення у системі публічних закупівель. Застосування алгоритмів ризик-менеджменту, що відповідає Стратегії реформування системи публічних закупівель, дозволяє автоматично виявляти ознаки потенційних змов або порушень ще на етапі оголошення тендеру. Аналогічні механізми стають доступними у сфері соціального захисту, де аналіз Big Data, згідно зі Стратегією цифрової трансформації соціальної сфери, допомагає прогнозувати потреби вразливих груп населення в певних регіонах, дозволяючи заздалегідь розподіляти бюджетні кошти та ресурси [45].

Використання прогнозної аналітики в охороні здоров'я надає можливість моделювати динаміку поширення захворювань, що було продемонстровано під час пандемічних викликів. Органи управління отримують інструментарій для точного розрахунку необхідної кількості ресурсів та персоналу в конкретних громадах. Отже, предиктивна парадигма перетворює державний апарат на проактивну систему, де управлінські рішення базуються на об'єктивних математичних прогнозах, що забезпечує сталий розвиток і високий рівень безпеки суспільства [58].

Тому, трансформація державного управління в Україні базується на впровадженні принципів доказової політики, де стратегічні рішення ґрунтуються не на суб'єктивних припущеннях, а на верифікованих масивах великих даних. Використання Big Data дозволяє органам публічної влади здійснювати моніторинг суспільних процесів у режимі реального часу, забезпечуючи високу

точність прогнозування та об'єктивність оцінки результативності державних програм. Така модель сприяє поступовому переходу до «цифрової екосистеми», де дані стають головним активом управління [23].

Фундаментом для формування масивів великих даних виступає система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Функціонування зазначеної системи забезпечує безперервний обмін даними між національними реєстрами, що дозволяє створювати цілісну картину соціально-економічного стану держави. Завдяки такій інтеграції державна політика набуває рис адаптивності, оскільки кожна управлінська дія супроводжується аналізом її впливу на цільові групи через кількісні показники реєстрів [16].

Побудова політики на основі даних мінімізує корупційні ризики та виключає людський фактор при розподілі державних ресурсів. Практичним прикладом реалізації такого підходу є використання даних Реєстру застрахованих осіб та Реєстру територіальних громад для автоматичного розрахунку та призначення житлових субсидій без необхідності подання паперових довідок, що відповідає Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери [43]. Також аналіз великих даних дозволяє Міністерству цифрової трансформації оцінювати рівень цифрової грамотності в регіонах та коригувати освітні програми відповідно до реальних потреб населення [59].

Для детального розуміння ролі Big Data у формуванні доказової політики нижче наведено порівняльний аналіз традиційного та інноваційного підходів до прийняття рішень (табл. 3.3).

Систематизація даних дозволяє зробити висновок про фундаментальну зміну якості публічного адміністрування під впливом цифрових перетворень. Використання інтегрованих масивів даних замість розрізненої звітності забезпечує перехід від констатації фактів до глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків у державному секторі.

Акцент у моделі на основі Big Data зміщується на превентивні заходи, що дозволяє економити бюджетні кошти шляхом запобігання кризовим явищам на

ранніх етапах. Крос-реєстрова перевірка інформації в межах системи «Трембіта» гарантує достовірність даних, що є необхідною умовою для формування довіри між суспільством та державою [51].

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика моделей прийняття управлінських рішень

Параметр порівняння	Традиційна модель (реактивна)	Модель на основі Big Data
Джерело інформації	Періодична звітність, вибіркові опитування	Дані державних реєстрів у реальному часі («Трембіта»)
Швидкість реакції	Відкладена (після отримання звітів)	Миттєва (предиктивне реагування)
Об'єктивність	Ймовірність суб'єктивних похибок	Висока точність через крос-реєстрову перевірку
Прогнозування	На основі минулого досвіду	Складна аналітика з використанням ШІ
Результативність	Оцінюється за кількістю заходів	Оцінюється за соціальними показниками

Примітка. Джерело: розроблено із використанням: [10; 23]

Резюмуючи, можна стверджувати, що Big Data виступає ключовим інструментом сучасної демократії та електронного врядування. Формування державної політики на основі об'єктивних даних забезпечує інклюзивність управління та відповідність стратегічних планів реальним запитам громадян [62].

Впровадження інтелектуальних систем у структуру публічного адміністрування супроводжується виникненням комплексу викликів, пов'язаних із цифровою етикою, захистом персональних даних та забезпеченням кібербезпеки [11]. Використання алгоритмів штучного інтелекту передбачає обробку значних масивів інформації про громадян, що актуалізує потребу у формуванні надійної нормативно-правової бази для запобігання зловживанням і гарантування дотримання конституційних прав людини [17].

Формування етичного алгоритмічного управління ґрунтується на принципах прозорості та пояснюваності. Громадяни мають право отримувати зрозуміле обґрунтування логіки, за якою інтелектуальна система ухвалила

юридично значуще рішення, особливо у сферах соціального захисту, охорони здоров'я або правоохоронної діяльності. Недостатній рівень прозорості створює ризик виникнення алгоритмічної упередженості [14], коли через похибки у навчальних вибірках даних система демонструє дискримінаційне ставлення до окремих соціальних груп за ознаками статі, віку чи місця проживання.

Забезпечення прав громадян у цифровому просторі потребує імплементації європейських стандартів регулювання штучного інтелекту, зокрема положень Регламенту Європейського Союзу про штучний інтелект. Україна в умовах євроінтеграційного курсу орієнтується на модель класифікації систем ШІ за рівнями ризику, де особлива увага приділяється технологіям із високим ступенем впливу на права та свободи людини. Важливим етапом у зазначеному напрямі виступає розробка «Дорожньої карти регулювання ШІ в Україні», яка передбачає створення механізмів державного нагляду за алгоритмічними рішеннями та контролю за дотриманням етичних стандартів.

Практичні аспекти забезпечення безпеки та цифрової етики в Україні охоплюють комплекс взаємопов'язаних заходів. Одним із ключових напрямів є кіберзахист державних реєстрів та системи електронної взаємодії «Трембіта», що спрямований на унеможливлення несанкціонованого втручання в роботу алгоритмів і забезпечення цілісності інформації [40].

Важливого значення набуває анонімізація даних, яка передбачає застосування методів деідентифікації під час підготовки масивів Big Data для навчання моделей штучного інтелекту у [48]. Використання таких механізмів дозволяє досліджувати суспільні тенденції без ризику розкриття персональної інформації громадян.

Окрему роль відіграє аудит алгоритмів, що застосовуються у системах публічних закупівель або податкового адміністрування [55]. Проведення регулярних перевірок спрямоване на виявлення прихованих упереджень і похибок, здатних негативно впливати на економічну конкуренцію та рівність доступу до державних послуг.

Прикладом вирішення етичних дилем у сфері цифрового врядування є

розробка етичних кодексів для фахівців, які створюють державні IT-рішення. Інтеграція принципів недискримінації, прозорості та відповідальності безпосередньо в архітектуру програмного забезпечення сприяє перетворенню цифрових технологій із механізму контролю на інструмент забезпечення соціальної справедливості та захисту прав громадян [14].

Поєднання правових обмежень із сучасними технологічними стандартами безпеки формує середовище суспільної довіри, у межах якого ІІІ розглядається як інструмент ефективного, прозорого та неупередженого публічного врядування.

На основі викладеного матеріалу можна виділити конкретні стратегічні пріоритети впровадження ІІІ та Big Data в систему публічного управління.

1. Один з важливих стратегічних напрямів є перехід до предиктивної моделі управління – трансформація реактивного адміністрування у проактивне. Завдяки аналізу поточних даних у реальному часі державні інституції отримують змогу прогнозувати ризики, виявляти аномалії й запобігати кризам (наприклад, у сферах соціального захисту, медицини чи безпеки) до їхнього виникнення. Предиктивна парадигма перетворює державний апарат на адаптивну систему, де управлінський вплив спрямовується на випередження проблем, що забезпечує сталий розвиток і суттєву економію бюджетних ресурсів.

2. Не менш важливим є масштабування алгоритмічного ризик-менеджменту. Розширення сфери застосування ІІІ для автоматизованого моніторингу державних фінансів, публічних закупівель та екологічного моніторингу. Система ідентифікує латентні загрози та ознаки порушень (наприклад, змови в тендерах) у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє впроваджувати динамічний контроль за розподілом ресурсів і станом довкілля, мінімізуючи корупційні чи техногенні ризики через автоматизацію аналітичних процесів та усунення суб'єктивного чинника.

3. Ключове значення у цьому контексті має формування доказової політики. Ухвалення стратегічних рішень на основі верифікованих масивів Big Data, а не на суб'єктивних припущеннях. Головним активом стає «цифрова

екосистема», де крос-реєстрова перевірка через систему «Трембіта» забезпечує цілісну картину соціально-економічного стану держави. Така модель гарантує об'єктивність оцінки результативності державних програм, підвищує інклюзивність управління та забезпечує відповідність планів реальним запитам суспільства.

4. Наступним вагомим складником виступає впровадження етичного алгоритмічного управління. Імплементация стандартів ЄС (AI Act) та «Дорожньої карти регулювання штучного інтелекту в Україні». Пріоритет передбачає класифікацію систем за рівнями ризику, забезпечення прозорості та пояснюваності логіки ухвалення рішень. Такий підхід є необхідним для усунення алгоритмічної упередженості та дискримінації громадян за будь-якими ознаками, що є важливим при автоматизації процесів у сферах соціального захисту, правосуддя та надання державних послуг.

5. Завершальним, проте фундаментальним вектором є посилення кібербезпеки та аудиту алгоритмів. Комплексний захист державних реєстрів від зовнішнього втручання та забезпечення цілісності інформації. Пріоритет включає обов'язкову анонімізацію персональних даних при навчанні ШІ-моделей для захисту приватності. Також передбачено регулярний аудит алгоритмів на предмет виявлення прихованих похибок. Поєднання правових обмежень із технологічними стандартами безпеки формує середовище суспільної довіри до цифрових інституцій.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що впровадження ШІ та Big Data трансформує публічне управління в Україні від реактивного до проактивного (предиктивного). Побудова доказової політики на базі системи «Трембіта» мінімізує суб'єктивізм та усуває нормативні й корупційні ризики. Масштабування алгоритмічного ризик-менеджменту в реальному часі підвищує якість адмінпослуг. Водночас успіх цієї цифровізації залежить від імплементации стандартів ЄС щодо етики ШІ, захисту персональних даних через анонімізацію, регулярного аудиту алгоритмів та надійного кіберзахисту реєстрів.

Висновки до розділу 3

Третій розділ присвячено окресленню перспектив модернізації публічного управління України в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що перехід до моделі «І-урядування» є ключовим напрямом розвитку державного апарату, оскільки інтеграція ІІІ забезпечує трансформацію управлінського циклу від реактивного до предиктивного та зменшує вплив суб'єктивних чинників на прийняття рішень.

Доведено провідну роль технологій Big Data у формуванні доказової державної політики. Використання системи «Трембіта» сприяє інтеграції державних реєстрів і створенню єдиного інформаційного середовища для оцінювання ефективності публічного управління. На основі аналізу даних обґрунтовано механізми адресного розподілу ресурсів у сферах соціального захисту та охорони здоров'я, а також запропоновано розширення інструментів автоматизованого антикорупційного моніторингу у сфері публічних закупівель.

Окрему увагу приділено розвитку цифрової екосистеми «Дія», яка забезпечує автоматизацію взаємодії між державою та громадянами через інтелектуальні сервіси. Водночас подальший розвиток цифрового врядування потребує вдосконалення нормативно-правового регулювання, гармонізації із європейськими стандартами та посилення захисту персональних даних.

У результаті дослідження сформовано концептуальні засади трансформації державного управління у сервісно-орієнтовану інтелектуальну систему, здатну забезпечувати адаптивність і сталий розвиток в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів трансформації державних інституцій під впливом цифрових технологій. Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати наступні висновки.

1. Досліджено теоретичні засади електронного урядування в системі публічного управління, а саме розкрито його сутність, принципи та світові стандарти оцінки ефективності. Встановлено, що е-урядування є новою парадигмою взаємодії, що базується на принципах відкритості, безперервності та орієнтованості на користувача. Визначено, що головними принципами є цифровізація «за замовчуванням», одноразовість збору даних та транскордонна сумісність.

Проаналізовано світові індекси (EGDI, OSI, HCI, TII), які дозволяють комплексно оцінювати рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу. Доведено, що ефективність е-урядування визначається не лише кількістю оцифрованих послуг, а й рівнем довіри громадян до цифрових інструментів та здатністю системи забезпечувати інклюзивність. Теоретично обґрунтовано, що модернізація через е-урядування мінімізує суб'єктивізм та бюрократичні бар'єри в державному апараті.

2. Проаналізовано організаційно-інституційний механізм впровадження електронних послуг та оцінено сучасний стан розвитку електронного урядування в Україні. З'ясовано, що Україна демонструє високі темпи цифровізації завдяки створенню екосистеми «Дія», яка стала фундаментом для концепції «держава у смартфоні». Організаційний механізм включає чітку вертикаль управління із провідною роллю Міністерства цифрової трансформації України та мережею CDTO (керівників із цифрової трансформації) в органах влади. Оцінка сучасного стану свідчить про успішне впровадження цифрових документів, які мають юридичну силу нарівні з паперовими, та автоматизацію реєстраційних процедур. Проте інституційна спроможність на місцях залишається нерівномірною, що

потребує уніфікації стандартів надання е-послуг. Підкреслено, що нормативно-правова база постійно адаптується до умов воєнного стану, забезпечуючи стійкість державних реєстрів та доступність сервісів для ВПО.

3. Виявлено ключові проблеми та бар'єри, що стримують процеси цифрової трансформації на сучасному етапі. Ідентифіковано основні перешкоди, якими є: цифровий розрив між містами та сільською місцевістю; недостатній рівень цифрової грамотності серед певних груп населення; загрози кібербезпеці. Важливим бар'єром є фрагментарність державних баз даних, що ускладнює автоматичний обмін інформацією за принципом «Only Once».

Встановлено, що існуючі правові колізії в регулюванні хмарних технологій та захисту персональних даних створюють ризики для конфіденційності. Крім того, виявлено кадровий голод у державному секторі через низьку конкурентоспроможність заробітних плат порівняно з приватним ІТ-ринком. Окрему групу бар'єрів становлять інфраструктурні обмеження, спричинені пошкодженням енергосистеми та мереж зв'язку внаслідок збройної агресії, що вимагає розробки альтернативних офлайн-рішень та посилення автономності цифрових систем.

4. Обґрунтовано роль інструментів е-демократії як засобу підвищення прозорості влади та залучення громадян до управлінських процесів. Доведено, що е-демократія трансформує роль громадянина з пасивного споживача послуг на активного учасника прийняття рішень. Інструменти, такі як електронні петиції, бюджет участі (е-Партиципація) та платформи для публічних консультацій, забезпечують реальний контроль за діяльністю посадовців. Встановлено, що цифровізація закупівель (Prozorro) та відкриті дані значно знижують корупційні ризики. Обґрунтовано, що впровадження е-голосування є перспективним кроком, проте воно потребує вирішення питань ідентифікації та таємниці волевиявлення. Завдяки е-демократії формується горизонтальна модель управління, де зворотний зв'язок стає швидким та прозорим. Зазначена трансформація сприяє легітимізації владних рішень та зміцненню соціальної згуртованості через пряму участь мешканців у розподілі ресурсів громад.

5. Визначено пріоритетні напрями цифровізації регіонального і місцевого управління в умовах децентралізації та обґрунтовано їх. Пріоритетом визначено створення «цифрових двійників» громад для ефективного управління майном та земельними ресурсами. Обґрунтовано необхідність розширення мережі ЦНАПів, які інтегрують онлайн та офлайн сервіси. Важливим напрямом є впровадження систем електронного документообігу на рівні територіальних громад для прискорення надання муніципальних послуг. Визначено, що цифровізація громадського транспорту, ЖКГ (системи моніторингу споживання) та екологічного моніторингу є основою концепції Smart City. Обґрунтовано, що локальна цифровізація дозволяє громадам бути більш інвестиційно привабливими та адаптивними до кризових ситуацій. У цьому контексті особлива увага має приділятися безпековим проектам, таким як «Безпечне місто» (відеоспостереження та аналітика), що надзвичайно важливо для захисту населення в регіонах.

6. Окреслено стратегічні перспективи використання штучного інтелекту та Big Data у процесах прийняття публічних управлінських рішень. Встановлено, що використання алгоритмів ШІ дозволяє автоматизувати рутинні операції та проводити предиктивний аналіз соціально-економічних процесів. Технології Big Data дають змогу державним управлінням оперувати точними даними при плануванні бюджетів, прогнозуванні попиту на соціальні послуги чи виявленні аномалій у податковій сфері. Стратегічним напрямом є впровадження когнітивних технологій для моніторингу громадської думки та раннього виявлення кризових ситуацій. Окреслено перспективи використання ШІ у сфері кіберзахисту для автоматичного виявлення атак на державні реєстри. Водночас, підкреслено необхідність етичного регулювання ШІ, щоб запобігти алгоритмічній упередженості. Застосування цих технологій дозволить перейти від реактивного до проактивного управління, де рішення приймаються на основі об'єктивного аналізу великих масивів інформації в реальному часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелін М. І. Формування механізмів інформаційного забезпечення публічного управління в Україні. *Освітня аналітика України*. 2025. № 2(34). С. 81–90. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-2-81-90>.
2. Антонова Л. В., Мохова Ю. Л. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 10–29. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01>.
3. Борисенко В. Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Т. 2. № 76. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.5>.
4. Гуржій А., Шевченко О. Розвиток електронних публічних послуг в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 3. С. 54–56. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(140\)05](https://doi.org/10.31617/3.2025(140)05).
5. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів від 8 вересня 2016 р. № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text>.
6. Дзевелюк М., Дзевелюк А. Передумови становлення та перспективи розвитку електронного урядування в Україні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2024. № 4. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-36-45>.
7. Євтушенко О. Цифровізація – інструмент модернізації державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1158–1176. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03>.
8. Кірін Р. С. Проблеми розвитку права електронної демократії та електронного урядування міст в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. № 6, ч. 1. С. 161–176. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.1.24>.

9. Коваль Г. В. Структура мотиваційного виміру спільності. *Science and education a new dimension. Humanities and Social Sciences*. 2020. Т. VIII (43). № 243. С. 28-30. URL: <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2020-243VIII43-06>.
10. Корват О. В. Розвиток електронного урядування до цифрової екосистеми. *Право та інновації*. 2023. № 2(42). С. 41–45. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518–1718–2023–2\(42\)–5](https://doi.org/10.37772/2518–1718–2023–2(42)–5).
11. Курус Т. Нормативно–правове регулювання електронного урядування в Україні. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія (специальний випуск з нагоди 60–літнього ювілею професора Василя Климончука)*. 2024. № 19. С. 73–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312–1815/2024–19–9>.
12. Ляпін К. Е. Перспективи електронного урядування в сучасних містах. *Молодий вчений*. 2023. № 7 (119). С. 71–73. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304–5809/2023–7–119–13>.
13. Медведенко І. В. Електронне урядування: міжнародний досвід та перспективи для України. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786–8273/2024–6–9>.
14. Недільська В. Е. Інтелектуальне державне управління: когнітивні компетенції публічних службовців в епоху алгоритмізації. *Потенціал молоді у розвитку публічного управління в Україні : матеріали наук.–практ. конф., ННІ «Ін–т державного управління» ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 25 лютого 2026 р. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2026*.
15. Недільська В. Е., Поступна О. В. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні: сервісно-орієнтований підхід та етичні ризики. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення : матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 11-12 червня 2026 р., м. Харків, ХАІ*.
16. Нормативно–правові акти. *Веб–портал Міністерства цифрової трансформації України*. URL: <https://hromada.gov.ua/database/legislation>.
17. Оксютенко К. В. Правові засади розвитку електронного урядування в Україні в умовах європейської інтеграції. *Київський часопис права*. 2024. № 3. С. 163–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2024.3.24>.

18. Орлов В. В., Поступна О. В. Інструменти цифрової трансформації в публічному управлінні: проєктний менеджмент до публічної дипломатії та взаємодії з громадянським суспільством. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журнал. 2026. № 7 квітень 2026 р. С. 413-421. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>.

19. Павлов Н. Електронне урядування та електронна демократія: Європа та Україна (історичний аспект). *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 2 (74). С. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-9).

20. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п>.

21. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.

22. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>.

23. Поступна О. В. Від «Е-Урядування» до «І-Урядування»: дорожня карта впровадження інноваційних технологій ІІІ в публічне управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Т. 1 Вип. 34. С. 41–51. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025347114>.

24. Поступна О. В., Коваль Г. В. Аналіз публічних політик : підручник. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2026. 305 с. URL: <https://www.oktanprint.cz/p/analiz-publichnykh-politik-pidruchnyk/>.

25. Поступна О. В., Недільська В. Е. Вплив «Дія.City» на людський капітал територіальних громад: управлінські механізми мінімізації ризиків та забезпечення збалансованого регіонального розвитку. *Міське самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : матеріали V Міжнар. наук.–практ. конф.,

м. Полтава, 5 листопада 2025 р. / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Т. М Лозинської, О. В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 60–64.

26. Поступна О. В., Недільська В. Е. Генеративний ШІ як інструмент цифрової трансформації муніципального управління: нові стандарти надання послуг. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи* : XV Всеукр. щорічна наук.-практ. конф. студентів і молодих науковців, 22 квітня 2026 р. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2026.

27. Поступна О., Недільська В. Правове регулювання використання алгоритмів штучного інтелекту в прийнятті адміністративних рішень: європейський досвід для України. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського ; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026.

28. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2073–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073–20#Text>

29. Про віртуальні активи : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2074–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074–20#Text>

30. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889–19#Text>

31. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 р. № 851–IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851–15#Text>.

32. Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 р. № 1089–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089–20#Text>.

33. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2155–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155–19#Text>.

34. Про затвердження вимог до засобів електронної ідентифікації, рівнів довіри до засобів електронної ідентифікації для їх використання у сфері

електронного урядування : Закон України від 20 січня 2023 р. № 129/39185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0129-23/ed20221205#n24>.

35. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

36. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

37. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

38. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

39. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

40. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18 листопада 2021 р. № 1907–ІХ . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>.

41. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 14 травня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

42. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

43. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

44. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67–2018–%D1%80>.

45. Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024–2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024–2025 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 лютого 2024 р. № 76–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76–2024–%D1%80/ed20240202#Text>

46. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386–2013–%D1%80#Text>

47. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353–2020–%D1%80#Text>.

48. Про хмарні послуги : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2075– IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075–20#Text>

49. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 10 серпня 2023 р. № 3321–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321–20#Text>.

50. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. *Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>.

51. Рощук М. В. Розвиток електронного урядування в Україні: правовий аспект забезпечення безпеки інформації. *Безпека інформації*. 2018. № 24 (1). С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.18372/2225–5036.24.12309>.

52. Сумченко Ю. С., Пурій Г. В. Вплив цифровізації фінансової системи на забезпечення економічної безпеки України у період воєнного та післявоєнного стану. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 15 груд. 2022 р.,

Луцьк: ЛНТУ, 2022. С. 147-148.

53. Яковлєва О. С., Лозинська Т. М. Розвиток концепції електронного урядування у світовій практиці. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 43–46. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-9>.

54. Arago C., Canals P. Digital Platforms for Policy-Making: Enhancing Citizen Participation in the Digital Age. *Journal of E-Democracy and Open Government*. 2020. Vol. 12, No. 1. P. 45–62. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJEPR.2019010102>

55. Dwiatmodjo B. S., Alimuddin A., Mulyaningsih M., Loso J. The role of e-government in increasing transparency and accountability of public administration in the digital era. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2025. Vol. 9 (2). P. 1771–1783. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.4908>.

56. Kampira A., Mukonza R. M. E-Government/AI Integration State and Capacity in Developing Countries: A Systematic Review. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15 (12). P. 482. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15120482>.

57. Likarchuk N. Information State in the Context of International Security and Global Identity: Challenges and Prospects. *International Relations: Theory and Practical Aspects*. 2024. Vol. 14. P. 107–121. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.14.2024.319359>.

58. OECD (2025) Digital Government Index: Government at a Glance. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html#indicator-d1e13643-694c5b88f6.

59. Peeters R., Miller S. M., Schuilenburg M. Digital government inclusion: Exploring strategies for inclusive government automation. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42 (2). P. 102028. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102028>.

60. Pham L., Limbu Y. B., Le M., Nguyen N. L. E-government service quality, perceived value, satisfaction, and loyalty: evidence from a newly emerging country. *Journal of Public Policy*. 2023. Vol. 43 (4). P. 812–833. DOI:

<https://doi.org/10.1017/S0143814X23000296>.

61. Prabawa W. G., Mutiarin D., Purnomo E. P., Roengtam S. Bibliometric Analysis in the Development of Public Sector Digitalization. *Journal of Governance and Public Policy*. 2024. Vol. 11 (2). P. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.18196/jgpp.v11i2.17922>.

62. Pyrih S. Digitalization of public administration abd E–democracy at the regional level. *Economic Forum*. 2022. Vol. 12 (3). P. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775–2308–8559–2022–3–13>.

63. Savveli I., Rigou M., Balaskas S. From E–Government to AI E–Government: A Systematic Review of Citizen Attitudes. *Informatics*. 2025. Vol. 12 (3). P. 98. DOI: <https://doi.org/10.3390/informatics12030098>.

64. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw–Hill, 1996. 342 p.

65. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.

66. Vrabie C. Improving Municipal Responsiveness through AI–Powered Image Analysis in E–Government. *Computers and Society*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.08972>.

67. Zhang M., Kaur M. Toward a theory of e–government: Challenges and opportunities, a literature review. *Journal of Infrastructure Policy and Development*. 2024. Vol. 8 (10). P. 7707. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.7707>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список наукових публікацій автора кваліфікаційної роботи

1. Недільська В. Е. Інтелектуальне державне управління: когнітивні компетенції публічних службовців в епоху алгоритмізації. *Потенціал молоді у розвитку публічного управління в Україні* : матеріали наук.-практ. конф., ННІ «Ін-т державного управління» ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 25 лютого 2026 р. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2026.
2. Недільська В.Е., Поступна О.В. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні: сервісно-орієнтований підхід та етичні ризики. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 11-12 червня 2026 р., м. Харків, ХАІ.
3. Поступна О. В., Недільська В. Е. Вплив «Дія.City» на людський капітал територіальних громад: управлінські механізми мінімізації ризиків та забезпечення збалансованого регіонального розвитку. *Міське самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 5 листопада 2025 р. / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Т. М Лозинської, О. В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 60–64.
4. Поступна О., Недільська В. Правове регулювання використання алгоритмів штучного інтелекту в прийнятті адміністративних рішень: європейський досвід для України. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського ; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026.
5. Поступна О.В., Недільська В.Е. Генеративний ІІІ як інструмент цифрової трансформації муніципального управління: нові стандарти надання послуг. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи* : XV Всеукр. щорічна наук.-практ. конф. студентів і молодих науковців, 22 квітня 2026 р. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2026.

Ключові нормативно–правові акти України у сфері цифровізації

Категорія акту	Назва нормативно–парового акту	Реквізити (дата та номер)	Стратегічна мета
1	2	3	4
Стратегічні документи	Національна економічна стратегія 2030 – напрям «Цифрова економіка»	3.03.2021 р. № 179	Створення сприятливих умов для прискореної цифровізації економіки, досягнення частки ІТ–сектору у ВВП на рівні 10%, забезпечення 100% доступності публічних послуг онлайн («Paperless»), повне покриття території України швидкісним інтернетом та розвиток інноваційних екосистем для глобальної конкурентоспроможності країни
	Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки	5.08.2020 р. № 695	Створення умов для сталого розвитку регіонів, підвищенні якості життя людей незалежно від місця проживання, зміцненні територіальної згуртованості та забезпеченні економічної ефективності кожної громади
	Концепція розвитку цифрових компетентностей	3.03.2021 р. № 167	Створення стійкої екосистеми для безперервного підвищення рівня цифрової грамотності населення, що забезпечить конкурентоспроможність людського капіталу, безпечне використання технологій та успішну цифрову трансформацію держави.
	Концепція державної політики у сфері цифрової інфраструктури	17.01.2018 р. № 67	Розбудова сучасної, захищеної та доступної цифрової інфраструктури для забезпечення повсюдного покриття швидкісним інтернетом, розвитку мереж нового покоління та створення надійної основи для тотальної цифровізації економіки.
	Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери	28.10.2020 р. № 1353	Побудова прозорої та ефективної системи соціальної підтримки через автоматизацію послуг, запровадження єдиного обліку та забезпечення адресного надання допомоги, що мінімізує бюрократію та підвищує якість життя громадян.
	Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні	15.05.2013 р. № 386	Формування відкритого інформаційного суспільства через розвиток вільного доступу до знань, захист цифрових прав людини, зміцнення медіаграмотності та розбудову інноваційної економіки, інтегрованої у світовий інфопростір.

1	2	3	4
	Концепція розвитку електронного урядування в Україні	20.09.2017 р. № 649	Модернізація державного управління через цифрові інструменти для створення прозорого, підзвітного та людиноцентричного сервісу, що забезпечує автоматизацію адмінпослуг і активну участь громадян у процесах прийняття рішень.
	Стратегія Кібербезпеки України	26.08.2021 р. № 447	Створення захищеного кіберпростору через зміцнення національної системи кібероборони, оперативне виявлення загроз, захист критичної інфраструктури та посилення міжнародної співпраці для гарантування цифрового суверенітету держави.
	Стратегія реформування системи публічних закупівель	2.02.2024 р. № 76	Гармонізація законодавства з нормами ЄС, підвищення прозорості та ефективності витрат через діджиталізацію, професіоналізація сфери та забезпечення доброчесності закупівель для відбудови України й економічного зростання.
Закони	Про державну службу	10.12.2015 р. № 889	Розбудова професійної, політично неупередженої та ефективної державної служби, що базується на принципах меритократії, прозорості та підзвітності для забезпечення якісного надання публічних послуг і захисту інтересів держави.
	Про місцеве самоврядування в Україні	21.05.1997 р. № 280	Забезпечення конституційного права громадян самостійно вирішувати питання місцевого значення, розмежування повноважень між органами влади та створення фінансово незалежних громад для сталого розвитку територій.
	Про Національну програму інформатизації	01.12.2022 р. № 2807	Створення правових засад для впровадження сучасних ІТ-рішень у держуправління, розвиток цифрової економіки, посилення інформаційної безпеки та побудова дієвої системи координації проєктів цифровізації на всіх рівнях влади.
	Про електронні довірчі послуги	01.12.2022 р. № 2801	Врегулювання відносин у сфері електронної ідентифікації, створення надійного середовища для використання КЕП та інтеграція українського цифрового простору до Єдиного цифрового ринку ЄС на основі взаємного визнання довірчих послуг.

Продовження дод. Б

1	2	3	4
	Про службу в органах місцевого самоврядування	7.06.2001 р. № 2493	Утвердження професійної служби в громадах через чітке регулювання правового статусу службовців, впровадження прозорих конкурсів та системи стимулювання для ефективного вирішення питань місцевого значення в інтересах мешканців.
	Про адміністративні послуги	6.09.2012 р. № 5203	Нормативне забезпечення доступності, прозорості та якості адміністративних послуг через створення мережі ЦНАП, децентралізацію повноважень, автоматизацію процесів та запровадження єдиних стандартів взаємодії держави з громадянами.
	Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі	03.11.2020 р. № 943	Розширення мережі ЦНАП у територіальних громадах, забезпечення доступності сервісів у сільській місцевості через віддалені робочі місця та прискорення переходу до надання якісних адміністративних послуг у зручній електронній формі.
	Про електронні документи та електронний документообіг	22.05.2003 р. № 851	Встановлення правових засад обігу електронних документів, забезпечення їх юридичної сили та створення надійного цифрового середовища для безпаперової взаємодії між державою, бізнесом і громадянами в усіх сферах життєдіяльності.
	Про національну інфраструктуру геопросторових даних	13.02.2020 р. № 554	Створення єдиної державної системи геопросторових даних для забезпечення відкритого доступу до цифрових карт, ефективного управління земельними ресурсами, планування територій та інтеграції України до європейської інфраструктури.
	Про особливості надання публічних (електронних	15.07.2021 р. № 1689	Запровадження режиму «без паперів» через пріоритетність електронних послуг, автоматизацію процесів без участі чиновника та заборону вимагати від особи

Продовження дод. Б

1	2	3	4
	публічних) послуг		дані, що вже містяться в державних інформаційних ресурсах.
	Про захист інформації в інформаційно–комунікаційних системах	5.07.1994 р. № 80	Встановлення правових засад захисту інформації в системах, визначення відповідальності за її цілісність і конфіденційність, а також створення умов для безпечного функціонування державних та приватних цифрових ресурсів.
	Про основні засади забезпечення кібербезпеки України	5.10.2017 р. № 2163	Формування та реалізація державної політики щодо захисту життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави у кіберпросторі, а також створення умов для безпечного функціонування об'єктів критичної інфраструктури.
	Про критичну інфраструктуру	16.11.2021 р. № 1882	Створення національної системи стійкості через ідентифікацію об'єктів критичної інфраструктури, встановлення вимог до їх захисту, координацію органів влади та бізнесу для запобігання кризовим ситуаціям у життєво важливих сферах.
	Про інформацію	2.10.1992 р. № 2657	Утвердження інформаційного суверенітету України, забезпечення права громадян на вільний доступ до інформації, встановлення правових засад інформаційної діяльності та захист особи і держави від недостовірних відомостей.
	Про електронні комунікації	16.12.2020 р. № 1089	Розбудова сучасного цифрового ринку, стимулювання інвестицій у високошвидкісні мережі, захист прав споживачів та інтеграція України до Єдиного цифрового ринку ЄС через прозоре регулювання та технологічну нейтральність.
	Про Раду національної безпеки та оборони України	5.03.1998 р. № 183	Забезпечення координації та контролю діяльності органів виконавчої влади у сфері нацбезпеки і оборони, підготовка пропозицій Президенту щодо захисту суверенітету, територіальної цілісності та протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам.
	Про хмарні послуги	17.02.2022 р. № 2024	Підвищення ефективності використання державних ресурсів через перехід до хмарних технологій, забезпечення кіберзахисту та цілісності даних державних реєстрів, а також розвиток ринку хмарних послуг в Україні.
	Про віртуальні активи	17.02.2022 р. № 2074	Створення правового поля для ринку віртуальних активів, захист прав інвесторів, визначення статусу

Продовження дод. Б

1	2	3	4
			криптоактивів та регуляторів, а також залучення інвестицій у цифрову економіку через прозорі правила роботи для бізнесу.
	Про адміністративну процедуру	17.02.2022 р. № 2073	Встановлення єдиних правил взаємодії держави з громадянами та бізнесом, забезпечення права особи бути вислуханою перед прийняттям рішення, а також гарантування прозорості, обґрунтованості та законності дій органів влади.
	Про Єдиний державний демографічний реєстр	20.11.2012 р. № 5492	Створення єдиної інформаційної системи для ідентифікації особи, автоматизації обліку населення, забезпечення нацбезпеки та запровадження документів нового зразка з безконтактним електронним носієм.
	Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень	01.07.2004 р. №1952	Забезпечення офіційного визнання і підтвердження державою фактів виникнення, переходу або припинення прав на нерухоме майно, створення прозорого ринку нерухомості та гарантування захисту прав власності від шахрайства.
	Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану	15.03.2022 р. № 2136	Забезпечення безперервності освітнього процесу, захист прав учасників трудових відносин та надання державних гарантій вчителям і здобувачам освіти в умовах війни, зокрема через дистанційну форму роботи та збереження виплат.
	Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підсумкової атестації та вступної кампанії у 2024 року	8.11.2023 р. № 3438	Забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, зниження соціальної напруги через чіткі правила вступу, збереження інтелектуального потенціалу нації та стимулювання молоді до здобуття вищої освіти в Україні в умовах війни.
	Про використання	21.11.2021 р. № 857	Забезпечення ідентифікації офіційних ресурсів органів влади, підвищення рівня

Продовження дод. Б

1	2	3	4
	доменних імен у спеціальному публічному домені .gov.ua		кібербезпеки державних систем та зміцнення довіри громадян до електронних сервісів через використання єдиного захищеного доменного простору .gov.ua.

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [16]

ЗГОДА здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Недільська Вікторія Едуардівна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Роль електронного урядування у модернізації публічного управління в Україні»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

19.06.2026 р.

Вікторія НЕДІЛЬСЬКА