

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти**

ПОГОДЖЕНО

**Директор
ННІ неперервної освіти**

Юлія НЕГОДА

(підпис)

(ПІБ)

«_____» _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту
інноваційної діяльності та
дорадництва**

Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

(ПІБ)

«_____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Розвиток електронного урядування в органах
публічної влади»**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Освітньо-професійна програма «Публічне управління та
адміністрування»**

Гарант освітньої програми

Кандидат філософських наук, доцент _____ **В'ячеслав КИРИЛЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

Кандидат філософських наук, доцент _____ **В'ячеслав КИРИЛЕНКО**
(підпис)

Виконав _____

(Підпис)

Олексій КУРОЧКА

Київ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти**

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
публічного управління,
менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва
Д-р екон. наук. _____ Ольга
ВИТВИЦЬКА
«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧА**

Курочці Олексію Андрійовичу

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи «Розвиток електронного урядування в органах публічної влади»

затверджена наказом від 04.11.2025 р. № 2662«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру «28» травня 2026 р.

Вихідні дані до написання бакалаврської кваліфікаційної роботи:
нормативно-правові акти України у сфері електронного урядування,
наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, офіційні
матеріали Міністерства цифрової трансформації України та
електронних державних платформ.

Перелік питань, що підлягають дослідженню: теоретичні засади
електронного урядування, особливості його впровадження в органах
публічної влади України, проблеми функціонування та перспективи
розвитку цифрового державного управління.

Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи** _____ **В'ячеслав КИРИЛЕНКО**

Завдання взяв до виконання _____ **Олексій КУРОЧКА**

ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	10
1.1. Сутність та еволюція електронного урядування	10
1.2. Принципи та моделі функціонування електронного урядування	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення розвитку електронного урядування	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	33
2.1. Інституційні механізми реалізації електронного урядування в Україні	33
2.2. Електронні публічні послуги як інструмент взаємодії держави і громадян	43
2.3. Проблеми та виклики розвитку електронного урядування в діяльності органів влади	52
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ	60
3.1. Зарубіжний досвід розвитку електронного урядування та можливості його використання в Україні	60
3.2. Цифрові інновації у сфері публічного управління	65
3.3. Шляхи підвищення ефективності електронного урядування в органах публічної влади	71
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота містить: 89 ст., 2 рис., 5 табл., 62 джерела

Ключові слова: електронне урядування, цифровізація, публічне управління, органи публічної влади, електронні послуги, інформаційно-комунікаційні технології, цифрова трансформація, електронна демократія, державні електронні реєстри, платформа «Дія», електронний документообіг, нормативно-правове забезпечення, цифрові інновації, Міністерство цифрової трансформації України.

Об'єктом дослідження є система електронного урядування в органах публічної влади України.

Предметом дослідження є механізми функціонування, нормативно-правове забезпечення та перспективи розвитку електронного урядування в Україні.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад, сучасного стану та перспектив розвитку електронного урядування в системі публічного управління України.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід до аналізу електронного урядування як складової цифрової трансформації державного управління. Застосовано методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, класифікації та нормативно-правового аналізу. У практичній частині досліджено інституційні механізми реалізації електронного урядування, функціонування електронних публічних послуг, державних електронних реєстрів та цифрових платформ у сфері публічного управління.

RESUME

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
Educational and Scientific Institute of Continuing Education.

Key words: e-government, digitalization, public administration, public authorities, electronic services, information and communication technologies, digital transformation, e-democracy, state electronic registers, Diia platform, electronic document management, legal framework, digital innovations, Ministry of Digital Transformation of Ukraine.

The purpose of the graduation research of student Oleksii Kurochka «Development of E-Government in Public Authorities» is to study the theoretical foundations, current state and prospects of e-government development in the system of public administration of Ukraine, as well as to analyze institutional mechanisms, electronic public services and digital technologies used in public authorities.

Pages 89, bibliog. 62.

ВСТУП

Електронне урядування є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління, що визначає сучасні підходи до взаємодії держави, громадян, бізнесу та органів влади на основі використання цифрових технологій. Його впровадження спрямоване на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, забезпечення відкритості та прозорості державного управління, покращення якості надання адміністративних послуг і розвитку електронної демократії. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства розвиток електронного урядування набуває особливого значення, оскільки виступає важливим чинником підвищення результативності державного управління та зміцнення довіри громадян до влади.

Актуальність дослідження. В умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та процесів цифровізації суспільства електронне урядування стає необхідною складовою функціонування сучасної держави. Для України питання впровадження електронного урядування набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю модернізації системи публічного управління, підвищення доступності державних послуг та забезпечення ефективної взаємодії між органами влади і громадянами. Важливого значення набуває розвиток електронних сервісів, державних електронних реєстрів, електронного документообігу та цифрових платформ, зокрема платформи «Дія», що сприяють спрощенню адміністративних процедур і підвищенню якості публічних послуг. Водночас розвиток електронного урядування супроводжується низкою проблем, серед яких фрагментарність нормативно-правового регулювання, необхідність

забезпечення інформаційної безпеки, захисту персональних даних та підвищення рівня цифрової грамотності населення.

Метою даного дослідження є дослідження теоретичних засад, сучасного стану та перспектив розвитку електронного урядування в органах публічної влади України.

Основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади електронного урядування та особливості його розвитку в умовах цифровізації суспільства.
2. Визначити сутність, принципи та моделі електронного урядування.
3. Дослідити нормативно-правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні.
4. Охарактеризувати інституційні механізми реалізації електронного урядування в органах публічної влади.
5. Проаналізувати діяльність Міністерства цифрової трансформації України у сфері цифровізації державного управління.
6. Дослідити функціонування державних електронних реєстрів та електронних платформ у системі публічного управління.
7. Оцінити роль електронних адміністративних послуг у забезпеченні ефективної взаємодії держави та громадян.
8. Визначити основні проблеми функціонування електронного урядування в Україні.
9. Обґрунтувати перспективи подальшого розвитку електронного урядування та вдосконалення цифрового державного управління.

Об’єктом дослідження є система електронного урядування в органах публічної влади України.

Предметом дослідження є механізми функціонування, нормативно-правове забезпечення та особливості розвитку електронного урядування в Україні.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід до дослідження електронного урядування як складової цифрової трансформації публічного управління. Застосовано методи аналізу і синтезу, узагальнення, класифікації, порівняння та нормативно-правового аналізу.

Наукова та/або практична новизна роботи полягає у комплексному дослідженні сучасного стану електронного урядування в Україні, аналізі інституційних та нормативно-правових механізмів його реалізації, а також у визначенні проблем і перспектив розвитку цифрового державного управління в умовах сучасних викликів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становили Конституція України, закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти у сфері електронного урядування, офіційні матеріали Міністерства цифрової трансформації України, наукові праці вітчизняних дослідників, статистичні та аналітичні матеріали, а також ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та еволюція електронного урядування

Сучасний розвиток суспільства пов'язаний із поступовим переходом до інформаційної моделі, у межах якої знання та цифрові технології стають ключовими ресурсами суспільного прогресу. За таких умов держави світу активно впроваджують електронне урядування як інструмент удосконалення системи публічного управління та підвищення якості адміністративних процесів. Його призначення полягає у спрощенні взаємодії між органами влади, громадянами та бізнесом шляхом широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій. Практичним проявом цього процесу виступає електронний уряд (e-government), який забезпечує реалізацію цифрових сервісів і управлінських рішень у діяльності державних інституцій.

Електронне урядування доцільно розглядати як складну систему організації цифрової взаємодії між державою, суспільством і суб'єктами господарювання. Його значення виходить за межі технічної модернізації адміністративної діяльності, оскільки воно сприяє оновленню принципів державного управління та зміні характеру суспільно-політичних відносин. Використання цифрових технологій створює передумови для підвищення прозорості діяльності органів влади, розширення участі громадян у публічному управлінні та вдосконалення механізмів надання державних послуг відповідно до потреб населення. Таким чином, електронне урядування виступає важливим чинником сучасної управлінської трансформації. [1]

Відповідно до Концепції розвитку електронного урядування, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України № 649-р від 20 вересня 2017 року, е-урядування трактується як форма організації державного управління, що базується на застосуванні інформаційно-телекомунікаційних технологій з метою підвищення ефективності, відкритості та підзвітності органів державної влади й місцевого самоврядування [2]. Подібні підходи простежуються і в дослідженнях Організації економічного співробітництва і розвитку (2001), де підкреслюється, що використання сучасних цифрових технологій здатне трансформувати управлінські функції держави, модернізувати її організаційні структури та сприяти впровадженню передових управлінських практик. [3]

Подібні наукові підходи знаходять відображення і в працях вітчизняних дослідників. Зокрема, В. Єганов розглядає електронне урядування як особливу модель організації діяльності державної влади, що ґрунтується на використанні локальних інформаційних систем і складових глобальної мережі Інтернет. На його думку, застосування таких технологій забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та значно спрощує щоденну взаємодію громадян, юридичних осіб і громадських організацій із державними інституціями [4].

Своєю чергою, М. Міхровська підкреслює, що розвиток електронного урядування як невід'ємного елементу реалізації державної влади сприятиме наближенню України до демократичних стандартів публічного управління. Дослідниця зазначає, що впровадження цифрових механізмів управління підвищує прозорість діяльності виконавчої влади, посилює результативність її роботи та, як наслідок, створює кращі умови для забезпечення прав і свобод людини і громадянина [5]

Отже, аналіз наукових підходів і нормативних визначень свідчить, що електронне урядування є результатом трансформації традиційної системи державного управління під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Формування сучасного розуміння е-урядування відбувалося поступово та було зумовлене еволюцією цифрових технологій і зміною підходів до взаємодії держави з громадянами.

Вважається, що термін «електронний уряд» (e-government) набув поширення у Сполучених Штатах Америки в період президентства Білла Клінтона (1993–2001 рр.), що стало важливим етапом становлення цифрового державного управління. Саме в цей період було започатковано системні кроки щодо впровадження інформаційних технологій у діяльність органів влади, які згодом визначили глобальні тенденції розвитку електронного урядування.

Адміністрацією президента було ухвалено низку ключових нормативно-правових актів, спрямованих на цифровізацію державного сектору. Зокрема, у 1995 році прийнято Закон «Про електронний документообіг та свободу інформації», у 1996 році — Закон Клінджера-Коена (Information Technology Management Reform Act), у 2000 році — Закон «Про електронний цифровий підпис», а у 2002 році — Закон «Про електронний уряд» та Стратегію цифрового уряду, які заклали інституційні основи розвитку е-урядування [6–7].

Паралельно із формуванням концепції електронного урядування у США, вагомі процеси цифрової трансформації державного управління відбувалися і в країнах Європейського Союзу. Протягом крайнього десятиліття розвиток цифрової держави став одним із ключових стратегічних напрямів політики ЄС, що значною мірою обумовлено зростаючою роллю електронних публічних послуг у

функціонуванні єдиного цифрового ринку та забезпеченні ефективної взаємодії між державою, бізнесом і громадянами [8].

Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення Європейською комісією у 2000 році стратегічної ініціативи «Європа – інформаційне суспільство для всіх». Документ визначив комплекс заходів, спрямованих на підготовку європейських країн до умов цифрової епохи та максимальне використання потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення економічної конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. У межах цієї ініціативи особлива увага приділялася розбудові інтернет-інфраструктури, розширенню доступу населення до мережі, впровадженню електронних сервісів у сфері освіти, охорони здоров'я та державного управління, а також стимулюванню використання ІТ-рішень у підприємницькій діяльності. Окремим напрямом стало посилення кібербезпеки, захист персональних даних і протидія кіберзлочинності [9].

Подальша реалізація зазначених цілей отримала розвиток у програмі «eEurope 2002», яка була орієнтована на практичне впровадження цифрових технологій у різні сфери суспільного життя. Основними її завданнями стали розширення використання Інтернету громадянами та організаціями, підтримка цифрової трансформації бізнесу, розвиток електронної комерції та формування безпечного інформаційного середовища. Значна увага приділялася модернізації державного сектору через запровадження електронних адміністративних послуг і підвищення рівня довіри користувачів до онлайн-сервісів [10].

Наступним етапом стала стратегія «eEurope 2005», яка поглибила попередні ініціативи та була спрямована на якісне розширення електронних сервісів у суспільстві. Її реалізація

передбачала активніше використання цифрових технологій у державному управлінні, освіті, медичній сфері та підприємництві, розвиток електронних бізнес-процесів, а також забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та конфіденційності даних. Важливим аспектом стало подолання цифрової нерівності шляхом забезпечення доступу до інформаційних технологій для різних соціальних груп населення [11].

Подальший розвиток цифрової політики Європейського Союзу був закріплений у 2010 році в межах стратегії соціально-економічного зростання «Europe 2020». Однією з її ключових ініціатив став «Цифровий порядок денний для Європи» (Digital Agenda for Europe), який визначив стратегічні орієнтири формування єдиного цифрового простору ЄС і став базовим документом для подальшого розвитку електронного врядування та інформаційного суспільства [12].

У наукових дослідженнях еволюцію електронного урядування часто пояснюють через моделі рівнів його зрілості. Однією з найбільш відомих є модель, запропонована К.Лейне та Дж. Лі, яка описує поступовий перехід від простого інформування громадян до повністю інтегрованого цифрового управління. Початковий рівень передбачає створення інформаційних вебресурсів державних органів. Наступний характеризується появою можливостей електронного зворотного зв'язку. Третій етап пов'язаний із наданням окремих послуг онлайн. На четвертому рівні відбувається інтеграція сервісів різних установ у єдині портали, що забезпечують комплексне обслуговування користувачів. Завершальний етап передбачає функціонування цілісної системи електронного врядування, у якій державні послуги надаються через єдину цифрову платформу на основі уніфікованих стандартів [13].

Сучасний стан цифрової трансформації публічного управління свідчить, що Україна перебуває на етапі поступового переходу від моделі окремих електронних сервісів до інтегрованої системи електронного врядування. Це проявляється у розширенні функціональних можливостей державних онлайн-платформ, поступовій взаємній інтеграції інформаційних ресурсів органів влади та формуванні єдиного цифрового середовища взаємодії держави, громадян і бізнесу.

Тому, міжнародний досвід розвитку електронного урядування демонструє еволюційний характер цифровізації державного управління — від інформаційної присутності органів влади в мережі до створення комплексних цифрових екосистем публічних послуг. Узагальнення зазначених підходів дозволяє розглядати електронне врядування не лише як технологічний інструмент, а як нову управлінську парадигму, що трансформує принципи функціонування держави та механізми взаємодії з суспільством.

Як підсумок, еволюція електронного врядування засвідчує поступовий перехід від цифровізації окремих адміністративних процедур до формування цілісної моделі цифрової держави, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу сучасних механізмів та інструментів розвитку е-врядування.

1.2. Принципи та моделі функціонування електронного урядування

Сучасний розвиток електронного урядування свідчить, що впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади не обмежується створенням онлайн-сервісів або електронних платформ. Ефективне функціонування цифрової держави потребує визначення базових принципів організації управлінських процесів в

тому числі застосування відповідних моделей взаємодії між державою, громадянами, бізнесом і самими органами влади. Саме через систему таких принципів і моделей забезпечується узгодженість управлінських рішень, підвищується доступність публічних послуг та формується новий формат комунікації у цифровому середовищі. У зв'язку з цим дослідження принципів і моделей функціонування електронного урядування є необхідним етапом розуміння практичних механізмів реалізації цифрової трансформації державного управління.

Важливим орієнтиром у процесі трансформації взаємовідносин між державою, громадянами та бізнесом став розроблений у 2013 році документ ОЕСР — Проект принципів інформаційних стратегій уряду [16]. Його зміст відображає своєрідну «дорожню карту» впровадження цифрових рішень у сфері публічного управління, спрямовану на посилення ролі громадянського суспільства та мінімізацію ризиків, пов'язаних із якістю надання державних послуг, ефективністю функціонування державного сектору, рівнем соціальної інтеграції, довірою до влади, а також із забезпеченням багаторівневого та багатосуб'єктного управління.

У структурному плані зазначені принципи згруповано за трьома ключовими напрямками: по-перше, це забезпечення відкритості діяльності органів влади та активне залучення громадськості до управлінських процесів; по-друге, впровадження комплексних підходів до створення та розподілу суспільної цінності; по-третє, досягнення ефективності інвестування в інформаційно-комунікаційні технології шляхом отримання як економічного, так і соціального результату.

Перша група принципів зосереджується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій як ключового інструменту

забезпечення відкритості діяльності органів влади та активної участі громадян у процесах управління. Йдеться не лише про інформування населення, а й про створення умов для його безпосереднього залучення до формування державної політики, розподілу суспільних ресурсів і прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом є розширення кола учасників управлінських процесів за рахунок недержавних акторів, розвиток інформаційної культури суспільства та підвищення рівня довіри до цифрових державних сервісів. При цьому особливу увагу приділено пошуку балансу між захистом приватного життя громадян і потребами суспільної безпеки, а також удосконаленню підходів до обробки та використання даних. Отже, серед ключових орієнтирів цієї групи можна виокремити забезпечення прозорості, стимулювання громадської участі та зміцнення довіри до електронного урядування.

Друга група принципів пов'язана з необхідністю формування цілісної державної стратегії впровадження ІКТ у сферу публічного управління. Вона передбачає узгодження дій усіх суб'єктів — як державних інституцій, так і представників громадянського суспільства — з метою вироблення єдиного бачення розвитку електронного урядування. Важливою передумовою успішної реалізації такої стратегії є політична підтримка на найвищому рівні та наявність ефективних організаційних механізмів її впровадження. Крім того, значну роль відіграє створення системи контролю за діяльністю органів влади, розвиток міжнародної співпраці та забезпечення можливості надання послуг поза межами національних кордонів. Не менш важливим є постійний аналіз результатів реалізації цифрових ініціатив, що дозволяє враховувати попередній досвід, виправляти помилки та вдосконалювати подальші управлінські рішення.

Третя група принципів спрямована на досягнення максимальної ефективності від впровадження ІКТ у державному управлінні. Йдеться про необхідність ретельного обґрунтування цифрових проєктів, планування їх реалізації та оцінювання очікуваних результатів як у економічному, так і в соціальному вимірі. Важливим елементом є залучення недержавного сектору до реалізації таких ініціатив, що сприяє використанню додаткових ресурсів і підвищенню інноваційності рішень. Прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на аналізі вартості та потенційної користі ІКТ, а система державних закупівель повинна забезпечувати відбір найбільш якісних і ефективних технологічних продуктів. Необхідним є постійне вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює сферу цифровізації. У цьому контексті ключовими орієнтирами виступають доцільність інвестицій у ІКТ, посилення інституційної спроможності управління та стратегічний підхід до використання цифрових технологій. [16]

Узагальнюючи підходи до електронного урядування згідно Концепції розвитку електронного урядування в Україні можна виокремити низку базових принципів, згідно на яких ґрунтується його функціонування. Передусім ідеться про відкритість і прозорість діяльності органів влади, що забезпечує вільний доступ громадян до публічної інформації, підвищує рівень довіри до державних інституцій та посилює їх підзвітність суспільству. Водночас ключовим орієнтиром виступає людиноцентричний підхід, відповідно до якого потреби громадян визначають зміст управлінських рішень, а державні послуги мають надаватися у максимально зручній та доступній формі.

Принципом ефективності, що передбачає використання ІКТ для оптимізації управлінських процесів, скорочення витрат і

підвищення швидкості обробки інформації, що, у свою чергу, сприяє зменшенню бюрократичного навантаження. Поряд із цим значну роль відіграє інтеграція інформаційних систем і баз даних, яка дозволяє забезпечити узгоджену взаємодію між різними органами влади та формування єдиного інформаційного простору. Окремої уваги потребує принцип безпеки, адже цифровізація державного управління супроводжується підвищеними ризиками кіберзагроз, що зумовлює необхідність надійного захисту даних і гарантування конфіденційності інформації громадян [2].

Загалом запровадження електронного урядування спрямоване на підвищення доступності публічних послуг та трансформацію діяльності органів влади відповідно до сучасних вимог. Взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства в умовах цифровізації набуває нових форм, що знаходить своє відображення у відповідних моделях електронного урядування.

Логічним продовженням розгляду принципів електронного урядування є аналіз моделей, через які реалізується взаємодія між основними учасниками цифрового управління. Зокрема, українські дослідники В. Малиновський та А. Семенченко виокремлюють низку функціональних моделей, що відображають специфіку таких взаємозв'язків у національному контексті.

Однією з базових є модель G2G (government to government), тобто «уряд для уряду», яка охоплює електронну взаємодію між органами державної влади. Вона передбачає організацію електронного документообігу та обмін інформацією між державними реєстрами на основі принципів сумісності, уніфікації та взаємозамінності, що в науковій літературі визначаються як інтероперабельність [14]. Реалізація цієї моделі сприяє суттєвим змінам у функціонуванні державного апарату, зокрема —

переорієнтації з жорстких ієрархічних зв'язків на більш гнучкі горизонтальні взаємодії між різними органами та їх підрозділами. Це, своєю чергою, полегшує координацію діяльності як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Поза тим, інтеграція інформаційних ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування дозволяє уникнути дублювання функцій і повторного виконання однакових завдань, що підвищує загальну ефективність управлінських процесів [15]. У наукових підходах також підкреслюється, що модель G2G охоплює не лише внутрішню взаємодію державних інституцій, а й міжурядові відносини загалом. Зокрема, за визначенням Gregory, вона базується на використанні онлайн-комунікацій між державними установами, що забезпечує обмін інформаційними ресурсами, координацію діяльності та підвищення якості управлінських рішень [22]. Використання таких цифрових інструментів сприяє більш ефективному управлінню, надаючи доступ до важливої інформації, зокрема щодо соціальних виплат, освітніх можливостей та нормативно-правових актів, у зручному та доступному форматі [23].

Розвиток цього напрямку сприяє переходу до принципово нового рівня комунікації між державою та суспільством, який базується на використанні цифрових технологій. Зокрема, електронні сервіси дозволяють громадянам отримувати доступ до необхідних послуг у будь-який час, незалежно від місця перебування, що відповідає концепції безперервної доступності (24/7/365). У межах моделі G2C функціонують різноманітні системи, зокрема сервіси соціального забезпечення (виплати, субсидії, пільги), житлово-комунальні платформи, інформаційно-довідкові ресурси та юридичні консультаційні служби. Яскравим прикладом реалізації цієї моделі в Україні є Дія — цифрова платформа, що забезпечує взаємодію

громадян із державою у форматі «єдиного вікна» та дозволяє отримувати широкий спектр послуг у безпаперовому вигляді. Такий підхід значно спрощує процедури взаємодії з державними інституціями, підвищує оперативність обслуговування та сприяє зростанню ефективності функціонування органів влади [17].

Цифровізація державного управління істотно вплинула і на взаємовідносини між державою та бізнес-середовищем, що зумовило формування моделі G2B (government to business), або «уряд – бізнес». Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади сприяло зменшенню бюрократичних процедур, підвищенню прозорості управлінських процесів. Це, у свою чергу, створило передумови для більш ефективної взаємодії держави з суб'єктами господарювання та розвитку електронних форм співпраці [18].

Модель G2B охоплює широкий спектр відносин, пов'язаних із наданням адміністративних послуг бізнесу, підтримкою підприємницької діяльності та залученням бізнес-структур до реалізації державної політики. Зокрема, вона передбачає автоматизацію податкових процедур, впровадження електронних систем звітності, проведення державних закупівель і торгів у цифровому форматі та надання консультаційної та інформаційної підтримки підприємствам [21]. Неабияким аспектом є і створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва, що досягається завдяки спрощенню регуляторних процедур та забезпеченню прозорості взаємодії з державними органами.

Таким чином, реалізація моделей G2C та G2B не лише підвищує якість надання послуг і ефективність управління, але й сприяє формуванню нових підходів до взаємодії між державою,

громадянами та бізнесом, що є важливою складовою сучасного електронного урядування.

Завершальним елементом системи моделей електронного урядування виступає напрям G2E (government to employees), або «уряд – службовцям», який відображає внутрішній вимір цифровізації державного управління. На відміну від попередніх моделей, орієнтованих на зовнішню взаємодію, ця модель зосереджується на оптимізації процесів комунікації та співпраці всередині самої системи публічної влади. Йдеться про налагодження ефективної взаємодії між органами влади та їх працівниками — державними службовцями, посадовими особами, консультантами, а також іншими фахівцями, залученими до реалізації управлінських функцій [19].

Сутність моделі G2E полягає у впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у внутрішні управлінські процеси, що дозволяє значно підвищити їх ефективність та прозорість. Одним із головних напрямів її реалізації є розвиток систем електронного документообігу, які забезпечують швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами органів влади, скорочують час обробки документів та мінімізують ризики втрати важливої інформації. Крім того, цифрові рішення сприяють стандартизації управлінських процедур і підвищенню дисципліни виконання службових завдань.

Значущою складовою моделі G2E є в тому числі організація електронного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Використання онлайн-платформ, дистанційних курсів та цифрових освітніх ресурсів створює можливості для безперервного професійного розвитку персоналу, що є особливо

актуальним в умовах швидких технологічних змін. Поряд із цим, електронне урядування забезпечує ефективні канали внутрішньої комунікації — від корпоративних порталів і спеціалізованих інформаційних систем до засобів миттєвого обміну повідомленнями, що сприяє більш скоординованій роботі державного апарату [14].

Запровадження моделі G2E має і ширший управлінський ефект, оскільки сприяє формуванню сучасної організаційної культури в державних установах, орієнтованої на відкритість, оперативність і результативність. Вона також дозволяє зменшити адміністративні витрати, оптимізувати використання трудових ресурсів та підвищити загальну якість управлінських рішень за рахунок швидкого доступу до актуальної інформації.

Окрім основних моделей взаємодії, у практиці окремих держав застосовується й модель G2I (government to international organizations), або «уряд – міжнародні організації» [20]. Вона відображає цифрову взаємодію органів публічної влади з міжнародними інституціями та організаціями, що набуває особливого значення в умовах глобалізації та інтеграційних процесів. Така взаємодія може включати обмін інформацією, координацію спільних проєктів, участь у міжнародних програмах, а разом гармонізацію стандартів і підходів до надання публічних послуг.

Реалізація моделі G2I сприяє підвищенню рівня міжнародного співробітництва, забезпечує інтеграцію національних систем електронного урядування у світовий цифровий простір та дозволяє використовувати найкращі зарубіжні практики у сфері державного управління. У цьому контексті електронне урядування виступає не лише інструментом внутрішньої трансформації, але й важливим

чинником посилення міжнародної взаємодії та конкурентоспроможності держави на глобальному рівні.

1.3. Нормативно-правове забезпечення розвитку електронного урядування

Функціонування електронного врядування неможливо розглядати поза межами правового поля, оскільки саме нормативно-правові акти визначають правила цифрової взаємодії між державою та громадянами. В умовах стрімкої цифровізації суспільства питання правового забезпечення набуває особливої актуальності, адже від якості законодавчого регулювання залежить ефективність надання електронних послуг, рівень захисту персональних даних та ступінь довіри населення до органів публічної влади. В той же час розвиток електронного врядування вимагає постійного оновлення нормативної бази з урахуванням як національних потреб, так і міжнародних стандартів, що формує комплексний підхід до правового регулювання у цій сфері.

Одним із основних видів забезпечення електронного врядування є його законодавча база, що на рівні нормативних приписів фіксує головні ідеї, пріоритетні цілі та стратегічно важливі завдання, тренди розвитку електронного врядування, стандарти й засоби його впровадження. Фактично саме нормативно-правове забезпечення виступає тим фундаментом, на якому будується вся система електронної взаємодії у публічному секторі. Вітчизняне законодавство налічує більш як триста нормативно-правових актів, що спрямовані на регулювання функціональної складової електронного врядування в Україні [24, с. 117]. Така кількість документів свідчить як про активний розвиток цієї сфери, так і про її складність та багатовимірність.

Наукове осмислення нормативно-правового регулювання електронного урядування здійснюється в роботах вітчизняних дослідників, серед яких В. С. Політанський, Л. О. Матвейчук, О. З. Романчук, Ю. М. Бисага, В. В. Берч, Г. Ю. Нечипорук, В. І. Чечерський. У своїх працях вони розглядають правове забезпечення електронного урядування як системне явище, що поєднує норми різних галузей права та відображає сучасні трансформаційні процеси в державному управлінні. Особливу увагу науковці приділяють аналізу ефективності чинної нормативної бази, а також визначенню напрямів її подальшого вдосконалення.

Нормативно-правову базу електронного урядування в Україні доцільно розглядати як цілісну систему, що включає взаємопов'язані елементи різного рівня. Її структуру можна умовно поділити на кілька основних груп залежно від предмета правового регулювання та функціонального призначення відповідних актів.

Першу групу становлять базові закони інформаційного характеру, які визначають загальні засади розвитку інформаційного суспільства. До них належать Закони України «Про інформацію» (1992) та «Про науково-технічну інформацію» (1993). Вони закладають основи інформаційних відносин, визначають права та обов'язки суб'єктів інформаційної діяльності та заразом формують загальне правове поле, в межах якого розвивається електронне урядування. Саме ці акти створюють нормативне підґрунтя для подальшого формування спеціалізованого законодавства.

Другу групу складають нормативно-правові акти, що регулюють електронний документообіг та електронну ідентифікацію. Важливим кроком у цьому напрямі стало прийняття Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» від

22.05.2003 № 851-IV, який легалізував використання електронних документів у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування [25]. У подальшому розвиток цієї сфери був продовжений шляхом ухвалення Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII, який визначив правові засади електронної ідентифікації, електронного підпису та інших довірчих сервісів [26]. Ці акти мають ключове значення для забезпечення юридичної сили електронних документів та безпеки електронної взаємодії.

Третю групу становлять нормативні акти, що регулюють доступ до публічної інформації, захист персональних даних та надання адміністративних послуг. Зокрема, Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI [28] гарантує відкритість діяльності органів влади та забезпечує право громадян на отримання інформації. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI [29] визначає правові механізми захисту інформації про фізичних осіб, що є особливо актуальним в умовах цифровізації. Водночас Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI [30] встановлює порядок надання послуг громадянам, у тому числі в електронній формі, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії між державою та суспільством.

Окрему групу формують стратегічні та програмні документи, які визначають довгострокові напрями розвитку електронного урядування. До них належать Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» [31], Концепція розвитку електронного урядування в Україні [2], Концепція розвитку електронної демократії [32], та Стратегія розвитку інформаційного суспільства [35] і документи щодо

створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг [36]. Значення цих актів полягає у формуванні цілісного бачення цифрової трансформації держави, визначенні її ключових пріоритетів та механізмів реалізації відповідної політики.

Реалізація законодавчих положень на практиці забезпечується підзаконними нормативно-правовими актами, які деталізують та конкретизують окремі аспекти електронного урядування. Серед них важливу роль відіграють постанови Кабінету Міністрів України, зокрема Постанова від 08.08.2016 № 606 «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» [33], яка спрямована на забезпечення ефективного обміну даними між державними інформаційними системами. Водночас Постанова від 01.12.2023 № 1317 [34] визначає актуальні підходи до цифровізації діяльності державних органів. Значущими теж є галузеві нормативні акти, зокрема Постанова правління НБУ щодо використання електронного підпису [37] та наказ Міністерства цифрової трансформації України [38], які регулюють окремі технічні та організаційні аспекти функціонування електронних сервісів.

Аналіз розвитку нормативно-правової бази дозволяє виділити основні етапи становлення електронного урядування в Україні. Упродовж 2010–2019 років відбулося активне впровадження електронних сервісів та розширення доступу до публічних послуг. У цей період було закладено інституційні та правові основи електронного урядування, зокрема шляхом ухвалення концептуальних документів та створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Також важливим досягненням стало формування відкритих державних реєстрів, що забезпечили доступ до інформації для громадян та бізнесу [41, с.133-134].

Новий етап розвитку електронного урядування розпочався з 2019 року у зв'язку зі створенням Міністерства цифрової трансформації України. Цей орган став центральним елементом системи державного управління у сфері цифровізації. Його діяльність охоплює широкий спектр напрямів — від впровадження електронних послуг і розвитку цифрових навичок громадян до забезпечення функціонування електронних реєстрів та розвитку ІТ-сектору. Важливим результатом діяльності Міністерства стало впровадження цифрової платформи «Дія», яка значно спростила доступ громадян до державних послуг.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року № 856, Міністерство цифрової трансформації України є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифрового розвитку [44]. Його повноваження охоплюють питання електронного урядування, електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, цифрової економіки і водночас впровадження електронного документообігу та розвитку відкритих даних.

Вагомим елементом сучасного етапу розвитку стало ухвалення Закону України «Про електронні довірчі послуги», який заклав правові основи електронної ідентифікації та сприяв підвищенню рівня безпеки електронної взаємодії [42; 43]. Це дозволило гармонізувати національне законодавство з європейськими підходами у сфері цифрових послуг.

Правові акти інформаційного спрямування засвідчують, що держава виконує ключову роль у процесі впровадження електронного урядування. Вона виступає координатором взаємодії між органами влади, бізнесом, громадянами та міжнародними

організаціями. При цьому правове регулювання має міжгалузевий характер, оскільки поєднує норми інформаційного та адміністративного права [39, с. 141]. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність регулювання, але в той же момент ускладнює його систематизацію.

Попри значний розвиток нормативної бази, існують певні проблеми її функціонування. Однією з ключових є необхідність забезпечення балансу між відкритістю інформації та її безпекою. З одного боку, держава повинна гарантувати прозорість своєї діяльності, а з іншого — забезпечити належний рівень захисту інформаційних ресурсів [40, с. 32]. Це питання набуває особливої актуальності в умовах зростання кіберзагроз та цифрових ризиків.

Ще однією проблемою є фрагментарність законодавства, зумовлена великою кількістю нормативно-правових актів, що регулюють різні аспекти електронного урядування. У зв'язку з цим у наукових колах обґрунтовується доцільність кодифікації відповідного законодавства. Зокрема, А. В. Омельченко пропонує розроблення Цифрового кодексу України, який дозволив би об'єднати основні нормативні положення, усунути їх дублювання та забезпечити цілісність правового регулювання [27, С. 70].

Саме тому подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення електронного урядування має ґрунтуватися не лише на кількісному розширенні законодавчої бази, а й на підвищенні її внутрішньої узгодженості та ефективності застосування. У сучасних умовах особливого значення набуває не стільки прийняття нових нормативних актів, скільки забезпечення їх системності, стабільності та взаємодії між собою. Відсутність чіткої координації між окремими правовими нормами може призводити до дублювання

функцій, правової невизначеності та ускладнення процедур реалізації електронних сервісів. Тому ключовим напрямом розвитку має стати формування цілісної нормативної архітектури електронного урядування, яка б забезпечувала прозорість регуляторних механізмів, передбачуваність правового середовища та орієнтацію на практичні потреби користувачів публічних послуг. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність функціонування цифрових інструментів держави, але й створити стійку правову основу для їх подальшого розвитку.

Тобто, нормативно-правове забезпечення електронного урядування в Україні є складною, багаторівневою системою, що перебуває у стані постійного розвитку. Воно створює необхідні передумови для ефективної цифрової трансформації державного управління, проте потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом систематизації законодавства, підвищення його узгодженості та забезпечення балансу між відкритістю інформації та її захистом.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи викладене, варто наголосити, що електронне урядування у нинішніх умовах постає не як допоміжний механізм цифрового супроводу адміністративних процедур, а як багатовимірна система перетворення публічного управління загалом. Його поступ нерозривно пов'язаний із формуванням інформаційного суспільства, у межах якого цифрові технології дедалі виразніше визначають результативність державної діяльності, рівень доступності послуг та архітектуру взаємовідносин між владою і громадянами.

Доцільно акцентувати, що розвиток електронного урядування відбувається за логікою послідовної еволюції. Йдеться про перехід від локальних електронних ресурсів і поодиноких цифрових сервісів до розбудови взаємопов'язаних платформ, здатних забезпечувати комплексну взаємодію громадян, бізнесу й державних інституцій у межах єдиного цифрового простору. Подібна трансформація супроводжується переосмисленням управлінських підходів, розширенням практик відкритості, активізацією участі громадян у виробленні рішень та зміцненням суспільної довіри до державних структур.

Не менш суттєвим є й те, що результативність електронного урядування значною мірою визначається дотриманням фундаментальних засад його функціонування та належною реалізацією моделей цифрової взаємодії. Принципи прозорості, відкритості, людиноорієнтованості, ефективності, інтегрованості та інформаційної безпеки формують концептуальний каркас сучасного цифрового управління, забезпечуючи узгодженість діяльності органів влади та спрямованість на суспільні потреби. Водночас різні формати взаємодії — між державними інституціями, громадянами, бізнесом і міжнародними партнерами — створюють умови для практичного втілення цих засад у єдиній системі цифрової комунікації та надання послуг.

Особливого значення у процесі розвитку електронного урядування набуває нормативно-правове підґрунтя, яке фактично виконує роль системоутворюючої основи всієї цифрової моделі державного управління. Саме законодавчі механізми окреслюють правила електронної взаємодії, визначають гарантії захисту інформації та забезпечують правові умови для функціонування

цифрових сервісів. В Україні вже сформовано масштабний масив нормативно-правових актів, що регулюють різні аспекти електронного урядування, однак подальший розвиток цієї сфери потребує більшої системності, внутрішньої узгодженості та практичної ефективності застосування правових норм.

Разом із тим сучасна фаза розвитку електронного урядування супроводжується низкою викликів, серед яких особливо помітними залишаються фрагментарність законодавчого регулювання, складність його впорядкування та потреба у підтриманні рівноваги між відкритістю інформаційного простору і належним рівнем захисту даних. Подолання зазначених проблем виступає необхідною передумовою подальшого вдосконалення цифрового державного управління та підвищення його функціональної ефективності.

Отже, електронне урядування доцільно розглядати як цілісний механізм, у якому поєднуються технологічні, організаційні та правові елементи. Його розвиток спрямований на утвердження сучасної моделі держави, для якої визначальними є відкритість, інноваційність, ефективність та орієнтація на потреби громадян. Подальша модернізація цієї системи потребує комплексного підходу, що охоплює не лише вдосконалення цифрових технологій, а й оновлення управлінських принципів, моделей взаємодії та нормативно-правової бази, які у своїй сукупності формують підґрунтя для сталого розвитку цифрової держави.

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Інституційні механізми реалізації електронного урядування в Україні

Поняття «інституційні механізми» у науковій літературі трактується як багаторівнева та комплексна система, що забезпечує практичну реалізацію державного управління і досягнення визначених стратегічних цілей. Зокрема, за підходом О. Федорчака, йдеться не лише про формальну сукупність державних інституцій, а про цілісну структуру, яка об'єднує органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також інші суб'єкти, залучені до процесів розроблення та впровадження державної політики у відповідній сфері. Така система функціонує на основі нормативно-правової бази, що регламентує як зміст політики, так і механізми її формування та реалізації. Водночас важливим елементом інституційних механізмів виступає державна політика, спрямована на створення нових інституцій, модернізацію існуючих та поступове усунення тих структур, які втратили свою ефективність або актуальність у сучасних умовах [45].

У свою чергу, за визначенням Г. Колеснікової, інституційне забезпечення доцільно розглядати як безперервний і динамічний процес, що відображає еволюцію як формальних, так і неформальних правил взаємодії між учасниками суспільно-економічних відносин. В цьому контексті особливого значення набуває формування системи норм і правил, які визначають поведінку суб'єктів, регулюють їхню діяльність та сприяють узгодженню інтересів різних сторін. До того ж, інституційне забезпечення передбачає організаційне оформлення цих правил у вигляді конкретних структур — підприємств, установ,

інфраструктурних елементів та державних органів, що забезпечують їх практичне застосування.

Істотним моментом є закріплення відповідних норм у законодавстві та визначення функцій і ролей, які виконують різні інституції в межах сформованої системи, що загалом забезпечує її стабільність і ефективність функціонування.

Інституційні механізми електронного урядування набувають реального змісту через практичну діяльність органів публічної влади, які відповідають за розробку та впровадження державної політики у сфері цифровізації. Саме ці інституції забезпечують координацію процесів цифрової трансформації, формують нормативну базу та створюють умови для ефективного функціонування електронного урядування. В Україні провідне місце у цих процесах посідає Міністерство цифрової трансформації України, яке виступає центральним суб'єктом реалізації державної політики у відповідній сфері.

Необхідним етапом інституційного становлення електронного урядування стало реформування системи органів виконавчої влади. Зокрема, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2019 року №829 було проведено реорганізацію Державного агентства з питань електронного урядування України, на базі якого утворено Міністерство цифрової трансформації України. Такий крок дозволив суттєво розширити повноваження у сфері цифрового розвитку та забезпечити більш комплексний підхід до реалізації державної політики.

Положення про Міністерство цифрової трансформації України визначає його як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію

державної політики у широкому колі напрямів. До них належать цифровізація, розвиток цифрової економіки, впровадження інноваційних технологій, електронне урядування та електронна демократія, а також розвиток інформаційного суспільства. Крім того, Міністерство забезпечує політику у сфері електронного документообігу, відкритих даних, електронних реєстрів, цифрових прав громадян, електронної ідентифікації та довірчих послуг. Важливим напрямом діяльності є розвиток інфраструктури доступу до інтернету, підтримка ІТ-індустрії, електронної комерції та впровадження сучасних хмарних технологій [44].

Головні функції Міністерства цифрової трансформації у сфері електронного врядування передбачають виконання таких завдань:

- вироблення стратегічних підходів і практичне впровадження державної політики у сфері цифрового розвитку;
- формування, модернізація та підтримка роботи інформаційно-комунікаційних систем, зокрема забезпечення розвитку електронної взаємодії між державними реєстрами, удосконалення системи взаємодії органів виконавчої влади, впровадження засобів електронної ідентифікації, функціонування єдиного державного вебпорталу електронних послуг та інших цифрових платформ;
- вдосконалення механізмів надання публічних послуг шляхом розроблення ініціатив щодо розвитку електронних і адміністративних сервісів в тому числі узгодження та оновлення відповідних процедур;
- участь у нормативному врегулюванні цифрової сфери, що включає підготовку пропозицій щодо стандартів електронного документообігу, регламентацію функціонування відповідних систем і впорядкування процесів роботи з офіційною документацією;

- стимулювання процесів цифровізації в органах державної влади та місцевого самоврядування через інтеграцію сучасних технологічних рішень у їх діяльність;

- встановлення критеріїв і вимог до засобів електронної ідентифікації, зокрема визначення рівнів довіри, необхідних для їх використання у сфері електронного врядування.

Виконання зазначених функцій забезпечується через комплексне застосування інноваційних цифрових технологій та організаційних механізмів.

Практична реалізація зазначених функцій здійснюється через впровадження інноваційних цифрових рішень та організаційних інструментів. Одним із найбільш значущих досягнень у цій сфері стало створення єдиної цифрової платформи «Дія». Вона виступає ключовим інструментом інтеграції електронних послуг і державних інформаційних ресурсів, забезпечуючи зручну взаємодію між громадянами та органами влади.

Запроваджена у 2020 році, платформа «Дія» суттєво змінила підхід до отримання державних послуг. Вона дозволяє користувачам отримувати широкий спектр послуг онлайн без необхідності особистого відвідування установ. На сьогодні платформа об'єднує понад сотню послуг, серед яких подання податкової звітності, оформлення соціальних виплат, реєстрація підприємницької діяльності та водночас доступ до електронних документів, таких як паспорт громадянина, водійське посвідчення та інші. «Дія» функціонує як єдине цифрове середовище взаємодії держави і громадян, забезпечуючи прозорість, доступність та оперативність надання послуг. Вона сприяє покращенню міжвідомчої взаємодії, оскільки інтегрує інформаційні системи різних органів влади в

єдину екосистему. Це, у свою чергу, підвищує ефективність державного управління та створює передумови для подальшого розвитку електронного урядування в Україні.

У межах аналізу інституційних механізмів електронного урядування доцільно акцентувати увагу не лише на діяльності профільного міністерства, а й на ролі Кабінету Міністрів України як ключового суб'єкта стратегічного управління у системі виконавчої влади. Саме уряд забезпечує формування цілісної державної політики у сфері цифровізації, визначає пріоритетні напрями розвитку електронного урядування та координує діяльність усіх органів виконавчої влади. Важливим аспектом є також забезпечення міжвідомчої узгодженості рішень, що дозволяє уникати дублювання функцій і сприяє побудові єдиної цифрової інфраструктури держави.

Кабінет Міністрів України відіграє визначальну роль у створенні нормативно-правових засад функціонування електронного урядування. Зокрема, на рівні урядових постанов і розпоряджень встановлюються правила ведення державних електронних реєстрів, регламентуються процедури електронного документообігу, визначаються вимоги до інформаційної взаємодії між державними інформаційними ресурсами. Крім того, уряд ініціює та затверджує державні програми і концепції цифрового розвитку, що забезпечують системний характер впровадження електронних сервісів і технологій у діяльність органів влади.

Водночас реалізація політики у сфері електронного урядування значною мірою залежить від діяльності центральних органів виконавчої влади, які впроваджують цифрові рішення у відповідних галузях. Кожен орган виконавчої влади відповідає за цифровізацію власних адміністративних процесів, створення та підтримку галузевих електронних реєстрів та розвиток онлайн-послуг для

громадян і суб'єктів господарювання. Однією з головних умов ефективності такої діяльності є інтеграція відомчих інформаційних систем у єдиний цифровий простір, що забезпечує обмін даними в режимі реального часу та мінімізує необхідність повторного подання інформації користувачами.

Суттєве значення у розвитку електронного урядування мають органи місцевого самоврядування, оскільки саме вони забезпечують надання більшості базових адміністративних послуг населенню. Впровадження цифрових технологій на місцевому рівні передбачає цифровізацію діяльності центрів надання адміністративних послуг, підключення до державних електронних реєстрів і платформ та розвиток власних електронних сервісів територіальних громад. Це сприяє підвищенню доступності послуг, скороченню строків їх надання та зменшенню адміністративного навантаження на громадян, що в цілому позитивно впливає на ефективність публічного управління та рівень довіри до влади.

Логічним продовженням функціонування інституційних механізмів електронного урядування є використання відповідної інформаційної інфраструктури, основу якої становлять державні електронні реєстри. Саме вони забезпечують інформаційну взаємодію між органами влади, виступаючи фундаментом для надання електронних послуг та реалізації управлінських рішень. Без належно організованих реєстрів ефективна цифрова трансформація публічного управління є фактично неможливою.

Електронні реєстри являють собою інформаційні системи централізованого або розподіленого типу, які призначені для накопичення, обробки, зберігання та надання доступу до даних, необхідних для діяльності органів державної влади. Вони виконують важливу роль у впорядкуванні інформації про громадян, суб'єктів

господарювання, об'єкти власності та інші значущі дані. Крім цього, реєстри забезпечують автоматизований обмін інформацією між різними державними структурами, полегшують доступ до необхідних відомостей для громадян і бізнесу, сприяють підвищенню продуктивності роботи державних службовців і зменшенню корупційних ризиків. [46].

У сучасних умовах електронні реєстри є невід'ємною складовою цифрового публічного управління як в Україні, так і в інших країнах світу. Вони забезпечують системне зберігання великих обсягів інформації та створюють можливості для її оперативного використання. До головних державних реєстрів України належать Державний реєстр фізичних осіб, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Державний земельний кадастр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, реєстр транспортних засобів, електронна система охорони здоров'я eHealth, Єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, реєстр апостилів, Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення, а також реєстр застрахованих осіб Пенсійного фонду України та інші. Їх функціонування сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та покращенню якості надання адміністративних послуг населенню.

В той же час значна кількість державних електронних реєстрів, які функціонують у різних сферах публічного управління, зумовлює потребу в налагодженні їх узгодженої та безперебійної взаємодії. За відсутності ефективних механізмів обміну даними навіть найбільш розвинені інформаційні системи не можуть повною мірою забезпечити якісне надання електронних послуг. Саме тому

важливим елементом інституційної інфраструктури електронного урядування в Україні стала система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів «Трембіта», яка виступає своєрідною сполучною ланкою між різними реєстрами та інформаційними базами.

Запровадження цієї системи було зумовлене низкою проблем, що існували у сфері державного управління, насамперед фрагментарністю інформаційних ресурсів. Раніше кожен орган влади формував і використовував власні бази даних, що ускладнювало або взагалі унеможливлювало оперативний обмін інформацією між установами. Внаслідок цього громадяни часто були змушені самотійно збирати та подавати довідки з різних органів, що створювало додаткові часові та адміністративні витрати.

Функціонування системи «Трембіта» дозволило суттєво змінити підхід до організації інформаційної взаємодії. Завдяки автоматизації процесів обміну даними значно скоротився час обробки запитів, підвищилась оперативність прийняття управлінських рішень і зменшилось навантаження на громадян і бізнес. До того ж, використання сучасних технологій захисту інформації забезпечує належний рівень безпеки, включаючи контроль доступу та запобігання несанкціонованому використанню даних.

Потрібно зазначити, що інтеграція електронних інформаційних ресурсів до системи «Трембіта» має не лише рекомендаційний, а й обов'язковий характер для суб'єктів електронної взаємодії. Відповідно до пункту 7.4.2.1 нормативних вимог передбачається необхідність підключення державних інформаційних систем до цієї платформи, що підкреслює її ключове значення у формуванні єдиного цифрового простору. Це означає, «Трембіта» відіграє

фундаментальну роль у забезпеченні цілісності та ефективності функціонування електронного урядування в Україні [47].

Після характеристики системи «Трембіта» як базового елементу міжвідомчої електронної взаємодії доцільно звернути увагу на інструменти, що забезпечують безпечну ідентифікацію користувачів та юридичну значущість електронних операцій у цифровому середовищі. Саме вони створюють практичні передумови для ефективного функціонування електронного урядування та повноцінного використання державних електронних сервісів.

Ключове місце серед таких інструментів посідає кваліфікований електронний підпис, який є особливим видом електронного підпису, сформованого внаслідок криптографічного перетворення електронних даних. Він приєднується до відповідного інформаційного набору або логічно з ним пов'язується, що дозволяє гарантувати цілісність даних та встановити особу підписувача. Використання КЕП передбачає застосування особистого ключа для створення підпису та відкритого ключа для перевірки його достовірності [42].

Поряд із цим, у практиці електронного урядування широкого поширення набули механізми дистанційної ідентифікації, зокрема система BankID. Вона забезпечує можливість підтвердження особи користувача через банківські установи, що значно спрощує доступ до державних і комерційних онлайн-послуг. Такий підхід дозволяє мінімізувати часові витрати на проходження ідентифікації та підвищує зручність отримання послуг у цифровому форматі.

Альтернативним рішенням у сфері електронної ідентифікації є технологія MobileID, яка поєднує функції підтвердження особи та накладення кваліфікованого електронного підпису. Її особливістю є зберігання особистого ключа користувача на захищеній SIM-карті

мобільного оператора, що забезпечує можливість здійснення юридично значущих дій безпосередньо за допомогою мобільного пристрою.

Функціонування зазначених інструментів нерозривно пов'язане з організацією електронного документообігу, який, відповідно до Закону України № 851-IV, охоплює сукупність процесів створення, оброблення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів. При цьому обов'язковою умовою є забезпечення контролю їх цілісності, а також, за необхідності, підтвердження факту отримання, що гарантує правомірність та надійність електронної взаємодії.

Значить, поєднання інфраструктурних рішень, таких як система «Трембіта», із сучасними засобами електронної ідентифікації та електронного документообігу формує цілісну основу для ефективного розвитку електронного урядування в Україні.

Ефективність функціонування інституційних механізмів електронного урядування значною мірою залежить від належного рівня інформаційної безпеки. Оскільки державні послуги та управлінські процеси все активніше переходять у цифровий формат, особливої ваги набуває захист персональних даних, запобігання несанкціонованому доступу та забезпечення стабільної роботи інформаційних систем.

Не менш важливою умовою розвитку електронного урядування є сумісність державних інформаційних ресурсів. Узгоджена взаємодія між реєстрами та цифровими платформами дозволяє забезпечити ефективний обмін даними, уникнути їх дублювання та спростити процедуру отримання публічних послуг. Інституційні механізми електронного урядування в Україні формують цілісну

систему, що поєднує діяльність органів влади, цифрову інфраструктуру та сучасні інструменти електронної взаємодії, сприяючи підвищенню ефективності публічного управління.

2.2. Електронні публічні послуги як інструмент взаємодії держави і громадян

Для належного тлумачення поняття «електронні послуги» доцільно передусім уточнити зміст базової категорії «послуга», що становить їхню складову. У загальному розумінні послуга є певним видом діяльності, орієнтованим на задоволення конкретних потреб особи, причому її результат споживається безпосередньо в процесі надання [49]. Публічні послуги охоплюють широкий спектр форм взаємодії держави з громадянами та суб'єктами господарювання, зокрема надання допомоги, консультацій, адміністративних сервісів та інших видів підтримки. Такі послуги забезпечуються державними органами або уповноваженими організаціями з метою належного реагування на потреби населення і бізнесу та підвищення ефективності функціонування державного управління [50]. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга трактується як результат реалізації владних повноважень суб'єктом, що її надає, за зверненням фізичної чи юридичної особи. Такий результат спрямований на виникнення, зміну або припинення прав та/або обов'язків заявника відповідно до чинного законодавства [48].

Публічні та адміністративні послуги є основою взаємодії держави з громадянами, що в умовах цифровізації набуває нових форм реалізації.

У сучасному інформаційному суспільстві підходи до надання публічних послуг зазнають суттєвих змін: поступово відбувається перехід від традиційних, паперових форм до електронних форматів взаємодії. Така трансформація обумовлена прагненням підвищити результативність функціонування органів публічної влади, зробити процедури більш зручними для громадян і забезпечити можливість отримання послуг незалежно від територіального розташування користувача.

Під електронною публічною послугою слід розуміти послугу, що надається органами державної влади, місцевого самоврядування, а також підпорядкованими їм установами та організаціями із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних технологій. До цієї категорії належать, зокрема, адміністративні послуги, які можуть надаватися як за зверненням особи в електронній формі (через відповідні цифрові платформи, включаючи Єдиний державний вебпортал електронних послуг), так і без необхідності подання заяви — в автоматизованому режимі.

Роль електронних публічних послуг є надзвичайно важливою, оскільки вони сприяють розширенню доступу населення до державних сервісів, удосконаленню адміністративних процесів та зменшенню витрат часу на їх отримання. Їх впровадження позитивно впливає на скорочення бюрократичних процедур, знижує ймовірність корупційних проявів і підвищує відкритість та підзвітність органів публічної влади.

Під час аналізу електронних публічних послуг доцільним є їх упорядкування за визначеними критеріями, що дає змогу більш чітко охарактеризувати їх зміст і функціональне призначення. Зокрема, одним із базових підходів виступає класифікація електронних послуг за формою їхнього подання, оскільки саме цей

критерій відображає рівень взаємодії між користувачами та органами державної влади. Такий підхід закріплений у положеннях «Порядку надання інформаційних та інших послуг із застосуванням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»» [62], де визначено відповідні принципи та особливості їх реалізації. Основні види електронних послуг за формою їхнього подання наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Розподіл електронних послуг за формою їхнього подання

Форма надання послуг	Зміст	Рівень взаємодії
Інформаційна	Надання користувачам відомостей щодо державних та адміністративних послуг	Початковий
Одностороння взаємодія	Користувач отримує доступ до електронних шаблонів документів	Низький
Двостороння взаємодія	Передбачає обмін даними між користувачем і органом влади з можливістю ідентифікації	Середній
Транзакційна	Забезпечує повний цикл послуги в електронному форматі (від подання до результату)	Високий

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Як видно з (Табл. 2.1.), рівень розвитку електронних послуг безпосередньо залежить від складності взаємодії між сторонами. Найбільш прогресивними є транзакційні послуги, однак їх впровадження потребує належного технічного та нормативного

забезпечення. Разом із тим, для більш комплексного аналізу доцільно розглянути класифікацію електронних послуг за сферою їх застосування та суб'єктами надання. Відповідний розподіл електронних послуг за напрямами діяльності та суб'єктами їх надання представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Класифікація електронних послуг за напрямами діяльності та суб'єктами їх надання

Ознака	Тип послуги	Коротка характеристика
За сферою діяльності	Інформаційні	Забезпечують доступ до довідкових даних
	Консультативні	Передбачають надання рекомендацій та пояснень
	Міжвідомчі	Забезпечують взаємодію між різними органами влади
	Соціально - орієнтовані	Пов'язані з наданням допомоги населенню
За суб'єктом надання	Центральні органи влади	Міністерства та інші центральні структури
	Місцеві державні органи	Обласні та районні адміністрації
	Приватний сектор	Організації що залучені до надання послуг

Джерело: узагальнено автором на основі [62]

Отже згідно (табл. 2.2.) електронні послуги охоплюють широкий спектр діяльності – від інформаційної підтримки до реалізації функцій держави. Водночас важливим аспектом є орієнтація на кінцевого користувача, що зумовлює необхідність аналізу послуг за категоріями споживачів, способами доступу та рівнем автоматизації.

З метою більш детального розуміння практичної реалізації електронного врядування доцільно розглянути класифікацію послуг в (табл. 2.3) з позиції їх споживачів, каналів отримання та ступеня автоматизації процесів.

Таблиця 2.3.

Систематизація за отримувачами, способом доступу та способом автоматизації

Критерій	Категорія	Опис
За отримувачами	G2B	Взаємодія державних органів із суб'єктами господарювання
	G2C	Надання послуг громадянам у цифрофому форматі
	G2G	Обмін інформацією між державними установами
За способом доступу	Через установу	Отримання послуги за фізичною присутністю
	“Єдине вікно”	Обслуговування в межах одного центру
	Онлайн портал	Дистанційне отримання через електронні ресурси
За рівнем автоматизації	Повністю автоматизовані	Всі етапи реалізуються за участі людини
	Частково автоматизовані	Поєднання цифрових і традиційних процедур

Джерело: розроблено автором

Сучасні електронні послуги поступово трансформуються у напрямі повної автоматизації та дистанційного доступу. Це сприяє підвищенню взаємодії між державою, бізнесом і громадянами та формує передумови для подальшого розвитку цифрового публічного управління.

Доволі важливою умовою функціонування сучасних електронних публічних послуг є наявність належного нормативно-правового підґрунтя, оскільки мова йде не лише про окремий вебресурс, а про комплексну цифрову екосистему, що включає також мобільні застосунки. Зокрема, діяльність порталу «Дія» регламентується Положенням про Єдиний державний веб-портал електронних послуг, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1137, яке визначає його функціональне призначення, ключові завдання та суб'єктів реалізації [51].

Сам портал «Дія» виступає одним із основних інструментів практичного впровадження електронних сервісів у сфері публічного управління в Україні. Його поява зумовлена необхідністю модернізації механізмів надання державних послуг та орієнтацією на підвищення їх доступності для населення. Ідеологія платформи відображена у її назві — «Держава і я», що підкреслює спрямованість на користувача та зручність взаємодії.

В умовах активної цифровізації державного сектору такі платформи забезпечують ефективну комунікацію між органами влади, громадянами та представниками бізнесу, об'єднуючи різні сервіси в єдиному цифровому середовищі. У цьому контексті електронні послуги перестають бути лише теоретичною категорією і набувають практичного значення через їх реальне використання.

Функціонування порталу «Дія» забезпечується через реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань, спрямованих на ефективне надання електронних публічних послуг. До основних із них доцільно віднести:

- забезпечення надання адміністративних та інших публічних послуг із використанням інформації, що міститься в державних електронних ресурсах;
- формування та підтримку електронного кабінету користувача, який надає доступ до персоналізованих даних;
- інформування користувачів щодо доступних послуг і порядку їх отримання;
- організацію електронної взаємодії між суб'єктами звернення та органами влади, зокрема під час розгляду звернень і адміністративних справ;
- забезпечення можливості здійснення платежів (адміністративних зборів, штрафів та інших обов'язкових платежів);
- надання інформації про стан розгляду звернень і результатів надання послуг у режимі реального часу;
- створення умов для подання скарг та реалізації процедур оскарження;
- формування електронних документів і їх використання у цифровому форматі;
- проведення опитувань та оцінювання якості надання послуг;
- забезпечення належного рівня захисту інформації, у тому числі персональних даних.

Реалізація зазначених завдань забезпечується через відповідні функціональні можливості порталу, серед яких ключове значення мають:

- використання сучасних засобів електронної ідентифікації та автентифікації користувачів;

- впровадження зручного та доступного інтерфейсу, адаптованого до потреб різних категорій населення;
- можливість доступу до сервісів як через вебпортал, так і за допомогою мобільного застосунку;
- подання документів в електронній формі до органів державної влади та інших установ;
- автоматизація процесів заповнення та перевірки електронних форм;
- систематизація послуг за життєвими ситуаціями та спрощення їх пошуку;
- автоматичне спрямування звернень до відповідних органів;
- забезпечення безперервної роботи системи та обробки інформації в режимі реального часу;
- контроль доступу до інформаційних ресурсів і захист даних;
- моніторинг використання порталу та забезпечення його інформаційної безпеки.

Важливу роль у функціонуванні порталу відіграють його основні суб'єкти, до яких належать:

- користувачі (суб'єкти звернення), які отримують послуги, мають можливість створювати електронний кабінет, зберігати документи та користуватися сервісами порталу;
- суб'єкти розгляду звернень — органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інші уповноважені установи, що забезпечують надання послуг і обробку звернень;
- держатель порталу — Міністерство цифрової трансформації України, яке відповідає за нормативне регулювання та розвиток системи;

- технічний адміністратор — державне підприємство «ДІЯ», що здійснює технічну підтримку, модернізацію та забезпечення безперервного функціонування порталу.

Поряд із визначенням ключових суб'єктів функціонування порталу електронних послуг, доцільно звернути увагу і на практичні результати їх використання, які проявляються як у позитивних ефектах, так і в певних обмеженнях. Запровадження електронних публічних послуг істотно трансформує взаємодію між громадянами та органами влади, насамперед завдяки підвищенню прозорості процедур і зниженню ризиків зловживань з боку посадових осіб. Цифровий формат надання послуг дозволяє значно оптимізувати часові витрати користувачів, оскільки потреба у фізичному відвідуванні установ, поданні паперових документів та заповненні численних заяв суттєво скорочується або взагалі зникає. Громадяни отримують оперативний доступ до актуальної інформації щодо адміністративних процедур, умов отримання послуг і необхідних документів, що підвищує загальний рівень поінформованості та зручності користування сервісами. Важливим є і те, що розвиток електронних послуг створює сприятливе середовище для підприємницької діяльності, спрощуючи реєстраційні та дозвільні процедури і стимулюючи економічну активність.

Попри очевидні переваги, процес впровадження електронних послуг супроводжується низкою проблем, що стримують їх повноцінне використання. Однією з перешкод залишається недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій населення, що ускладнює ефективну взаємодію з електронними сервісами. Додатковим обмеженням виступає нерівномірний доступ до технічних засобів, зокрема відсутність сучасних пристроїв, необхідних для користування такими послугами. Не менш важливим

фактором є проблема доступу до мережі Інтернет, особливо у віддалених або сільських територіях, що створює цифрову нерівність серед громадян. Окрему увагу слід недовірі частини населення до онлайн-сервісів, яка часто пов'язана з побоюваннями щодо безпеки персональних даних або надійності електронних систем. Рівень обізнаності про існуючі електронні послуги залишається недостатнім, що обмежує їх масове використання. Недоліком є також відсутність безпосереднього контакту між користувачем і представником органу влади, що ускладнює отримання консультацій у складних або спірних ситуаціях, а також знижує відчуття індивідуального підходу до вирішення питань. У сукупності ці фактори свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи електронного врядування з урахуванням як технічних, так і соціальних аспектів її розвитку.

2.3. Проблеми та виклики розвитку електронного урядування в діяльності органів влади

В Україні впродовж крайніх років простежується відчутне прискорення процесів цифрової трансформації: активно впроваджуються електронні сервіси, розширюється функціонал державних онлайн-платформ, удосконалюються механізми дистанційної взаємодії між владою та громадянами. Проте, попри очевидні здобутки, формування повноцінної системи електронного урядування супроводжується низкою стримуючих факторів, які ускладнюють досягнення очікуваного рівня ефективності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває впорядкування та узагальнення основних проблем, що дозволяє не лише ідентифікувати ключові бар'єри, а й визначити пріоритетні напрями їх подолання.

З метою більш системного бачення доцільно згрупувати наявні труднощі за основними напрямками впливу, що дає змогу оцінити їх значущість у загальній структурі функціонування електронного урядування. Відповідне співвідношення відображено на рис. 2.1.

Рис. 2.1



Джерело: розроблено автором

Як демонструє рис. 2.1, проблематика розвитку електронного урядування є багатовимірною та охоплює декілька взаємопов'язаних площин. Визначальними виступають організаційно-інституційні аспекти, що стосуються узгодженості дій суб'єктів публічної влади, в тому числі технічні та інфраструктурні умови, які безпосередньо впливають на доступність і якість електронних послуг. Не менш суттєвими є правові, соціальні та фінансові чинники, що формують загальне середовище цифрової трансформації.

Варто наголосити, що наведені на рисунку оцінки мають узагальнений характер і слугують радше ілюстрацією співвідношення впливу різних груп проблем, ніж результатом

точних кількісних розрахунків. Їх осмислення дає змогу глибше розкрити особливості функціонування електронного урядування в сучасних умовах державного розвитку.

Окрему групу становлять організаційно-інституційні проблеми, що проявляються у слабкій координації між органами влади, дублюванні функцій і нераціональному використанні ресурсів. Відсутність єдиної стратегії цифровізації спричиняє фрагментарне впровадження електронних інструментів, а недостатній рівень цифрових навичок держслужбовців ускладнює ефективне використання ІКТ. Це погіршує якість управлінських рішень, стримує впровадження інновацій та ускладнює міжвідомчу взаємодію через відсутність єдиних стандартів обміну даними.

Не менш значущими залишаються технічні та інфраструктурні виклики. Зокрема, нерівномірність доступу до мережі Інтернет, яка особливо відчутна у сільській місцевості, обмежує частину населення у можливості користування електронними послугами. Крім того, значна кількість інформаційних систем, що функціонують у державному секторі, потребує оновлення, оскільки не відповідає сучасним вимогам щодо безпеки, швидкодії та сумісності. Ризиком залишаються кіберзагрози, здатні порушувати стабільність роботи державних інституцій та призводити до витоку конфіденційної інформації. До таких загроз належать, зокрема, хакерські атаки, використання програм-вимагачів та DDoS-атаки [52]. У сучасних умовах кібербезпека фактично стає невід'ємною складовою національної безпеки.

Проблеми правового регулювання також суттєво впливають на темпи розвитку електронного урядування. На сьогодні відсутній єдиний комплексний нормативно-правовий акт, який би системно визначав засади функціонування цифрової екосистеми держави.

Натомість регулювання здійснюється через окремі постанови уряду, укази президента та підзаконні акти, що створює фрагментованість правового поля. З одного боку, така модель забезпечує певну гнучкість, однак з іншого — породжує невизначеність у питаннях відповідальності та стандартів. У світовій практиці простежуються різні підходи до використання даних, що зумовлено відмінностями у політичних, культурних і технологічних умовах. Як зазначається у дослідженнях, уряди сьогодні мають безпрецедентний доступ до інформації про громадян, тоді як великі технологічні компанії нерідко володіють ще більшими масивами даних [53]. Недостатня врегульованість питань обробки персональних даних призводить до ситуацій, коли відповідальність за їх витік фактично залишається невизначеною, що підтверджується окремими випадками, пов'язаними з функціонуванням державних цифрових сервісів [54].

Вагому роль відіграють соціально-поведінкові фактори. Частина громадян демонструє обережне або навіть скептичне ставлення до електронних сервісів, що пов'язано з недовірою до рівня захисту персональних даних та недостатнім розумінням переваг цифрових інструментів. Додатковим бар'єром виступає обмежений рівень цифрової грамотності, особливо серед представників старших вікових груп, що ускладнює їх включення у цифрове середовище. У результаті навіть ефективно реалізовані сервіси не використовуються у повному обсязі, що знижує загальну результативність цифрових реформ.

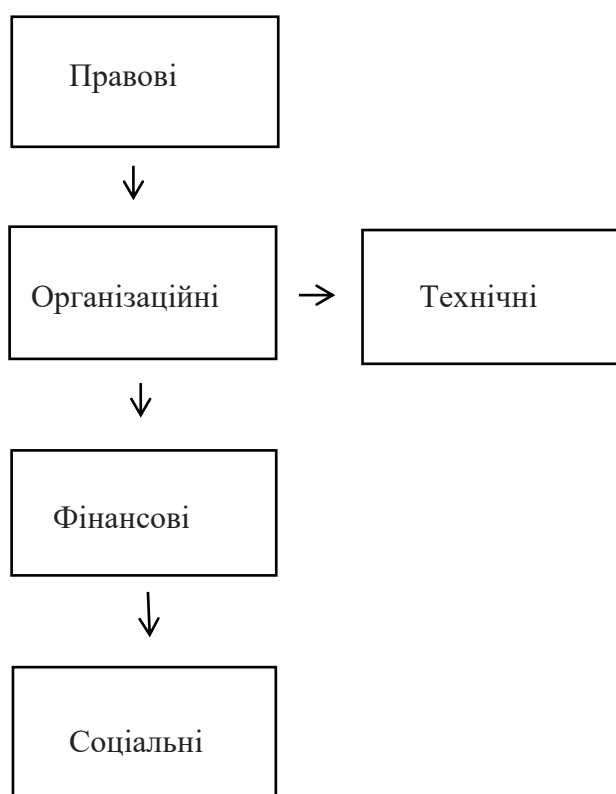
Окремої уваги потребують фінансові обмеження, що суттєво впливають на розвиток електронного урядування, адже впровадження цифрових проєктів вимагає значних ресурсів для створення інфраструктури, розробки програмних рішень і підготовки фахівців, тоді як недостатність бюджетного

фінансування та залежність від міжнародної підтримки ускладнюють стабільну реалізацію таких ініціатив і створюють ризики нерівномірного розвитку цифровізації.

Важливо підкреслити, що зазначені проблеми не існують ізольовано, а формують складну систему взаємозалежностей, що визначає загальний стан електронного урядування. Їх взаємозв'язок представлено на рис. 2.2.

Рис.2.2

Взаємозв'язок головних проблем розвитку електронного урядування



Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 2.2, недоліки нормативно-правового забезпечення часто стають першопричиною організаційних дисфункцій, які, своєю чергою, впливають на рівень технічного розвитку та якість впровадження цифрових рішень. Недостатність інфраструктурних можливостей і управлінської координації

призводить до зниження якості електронних послуг, що безпосередньо відображається на рівні довіри громадян до державних інституцій. Таким чином формується замкнений цикл проблем, подолання якого потребує комплексного підходу.

Отже, розвиток електронного урядування в Україні супроводжується сукупністю взаємопов'язаних викликів, що охоплюють інституційні, технічні, правові, соціальні та фінансові аспекти. Їх вирішення можливе лише за умови системного підходу, який передбачає узгодженість дій усіх суб'єктів та послідовну реалізацію державної політики у сфері цифрової трансформації.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що електронне урядування в Україні поступово перетворюється на один із ключових напрямів модернізації системи публічного управління та розвитку взаємодії між державою і суспільством. У сучасних умовах цифровізації воно виступає не лише технологічним інструментом удосконалення діяльності органів влади, а й важливим чинником формування відкритої, прозорої та орієнтованої на потреби громадян держави. Запровадження електронних сервісів, розвиток цифрової інфраструктури та інтеграція інформаційних систем сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації адміністративних процедур і покращенню доступу населення до публічних послуг.

Важливу роль у забезпеченні розвитку електронного урядування відіграють інституційні механізми, що охоплюють діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, спеціалізованих цифрових інституцій та систем електронної

взаємодії. Саме завдяки їх функціонуванню забезпечується реалізація державної політики у сфері цифровізації, координація процесів упровадження електронних послуг та формування єдиного цифрового простору держави. У цьому контексті особливого значення набуває діяльність Міністерства цифрової трансформації України, а також розвиток таких платформ і систем, як «Дія» та «Трембіта», які стали важливими складовими сучасної цифрової інфраструктури.

Суттєвим досягненням електронного урядування стало впровадження електронних публічних послуг, які значно спростили взаємодію громадян і бізнесу з державними органами. Перехід до цифрового формату надання послуг дозволив скоротити часові витрати, мінімізувати бюрократичні процедури та забезпечити можливість дистанційного отримання адміністративних сервісів. До того ж, електронні послуги сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади та зниженню корупційних ризиків, що позитивно впливає на рівень довіри населення до державних інституцій.

Разом із тим розвиток електронного урядування в Україні супроводжується низкою проблем і викликів, які мають комплексний характер. Серед основних перешкод варто виокремити недостатню координацію між органами влади, нерівномірний рівень цифровізації різних сфер державного управління, недосконалість нормативно-правового забезпечення, обмеженість фінансових ресурсів та недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій населення. Не менш актуальними залишаються питання кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки в умовах

активної цифрової трансформації зростають ризики кібератак і несанкціонованого доступу до інформації.

Відтак, подальший розвиток електронного урядування потребує системного та послідовного підходу, що має поєднувати вдосконалення законодавчої бази, модернізацію цифрової інфраструктури, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та підвищення цифрової культури населення. Важливим напрямом залишається й забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії та інтеграції державних інформаційних ресурсів. Реалізація цих завдань сприятиме формуванню в Україні сучасної цифрової держави, підвищенню якості публічного управління та зміцненню довіри громадян до органів влади.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

3.1. Зарубіжний досвід розвитку електронного урядування та можливості його використання в Україні

Досвід держав, які змогли успішно реалізувати політику електронного урядування, має важливе значення для країн, що перебувають у процесі цифрової модернізації. Міжнародна практика демонструє, що ефективність електронного урядування залежить не лише від впровадження сучасних технологій, а й від наявності послідовної державної політики, належної координації між органами влади та довіри громадян до цифрових сервісів. Саме тому аналіз зарубіжних моделей дозволяє визначити найбільш результативні механізми цифрової трансформації публічного управління та оцінити можливості їх адаптації в Україні.

Одним із найбільш успішних прикладів цифрової держави вважається Естонія. Формування системи електронного урядування тут розпочалося ще на початку 1990-х років зі створення спеціалізованих установ, відповідальних за розвиток інформаційних технологій у державному секторі. Важливим етапом стало впровадження у 1997 році системи RIHA, яка забезпечила взаємодію державних реєстрів та координацію інформаційних ресурсів. Подальший розвиток цифрового управління пов'язаний із запуском у 2001 році платформи X-Road — системи безпечного міжвідомчого обміну даними, що фактично стала основою естонської цифрової моделі [55].

Наступним кроком стало активне впровадження електронних сервісів для населення. Зокрема, у 2002 році було запроваджено електронні ID-картки та освітню платформу E-School, яка забезпечила онлайн-доступ батьків до інформації про навчальний

процес дітей. Особливе значення для розвитку електронної демократії мало впровадження інтернет-голосування у 2005 році. Завдяки цифровій ідентифікації громадяни отримали можливість брати участь у виборах дистанційно, що сприяло зростанню рівня політичної участі населення.

Не менш показовим є досвід Сінгапуру, де цифровізація державного управління здійснювалася поетапно та відповідно до довгострокових державних програм. Першим масштабним кроком став Національний план комп'ютеризації 1981–1985 років, спрямований на автоматизацію адміністративних процесів і підвищення ефективності державної служби. Особливістю сінгапурської моделі став принцип поступового впровадження цифрових рішень — «Start Small, Scale Fast», що дозволило уникнути надмірних ризиків та забезпечити стабільний розвиток електронного урядування.

У подальшому Сінгапур зосередився на інтеграції державних послуг в єдину цифрову систему. Однією з найважливіших платформ став портал e-Citizen, через який громадяни можуть отримувати більшість адміністративних послуг онлайн. Завдяки цьому значно спростилося взаємодія населення з державними органами, а реєстрація бізнесу, подання документів чи отримання необхідних довідок стали доступними дистанційно [56].

Високі результати у сфері електронного врядування демонструє і Данія. Цифровізація публічних послуг тут активно розпочалася після 2008 року із запровадження електронних платежів за податки, штрафи та комунальні послуги. Згодом були впроваджені сервіси електронного підпису, онлайн-реєстрації підприємств, а також цифрові послуги у сфері оформлення документів і реєстрації місця проживання.

Особливе місце в данській системі займає платформа Digitaliser.dk, яка забезпечує взаємодію громадян, бізнесу та державних інституцій. Вона використовується не лише для отримання електронних послуг, а й як інструмент громадського обговорення державних рішень та законодавчих ініціатив [57]. Подальший розвиток цифрової інфраструктури після ухвалення державної стратегії 2011 року дозволив Данії посісти провідні позиції у сфері електронного урядування. Сьогодні більшість адміністративних процедур у країні здійснюються онлайн, що значно підвищує оперативність та якість надання публічних послуг.

Досвід Естонії, Сінгапуру та Данії свідчить, що успішне електронне урядування базується на комплексному підході до цифрової трансформації держави. Суттєвими чинниками ефективності є інтеграція державних інформаційних систем, розвиток електронної ідентифікації, доступність цифрових послуг та активне залучення громадян до електронної взаємодії з органами влади. Для України використання окремих елементів цих моделей може стати важливим кроком у підвищенні ефективності публічного управління та розвитку сучасної цифрової держави.

Проаналізований досвід Естонії, Сінгапуру та Данії свідчить про різні підходи до впровадження електронного урядування, проте всі вони орієнтовані на підвищення ефективності діяльності органів влади та спрощення взаємодії держави з громадянами. Для більш наочного порівняння основних характеристик зарубіжних моделей електронного урядування доцільно узагальнити їх у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика моделей електронного урядування в окремих країнах

Країна	Основні напрями розвитку	Ключові електронні сервіси	Особливості моделі
Естонія	Інтеграція державних реєстрів, цифрова ідентифікація, електронна демократія	X-Road, e-ID, електронне голосування, E-School	Високий рівень цифровізації державних послуг та міжвідомчого обміну даними
Сінгапур	Централізація електронних послуг, автоматизація державного управління	e-Citizen, онлайн-реєстрація бізнесу, цифрові адміністративні послуги	Поетапне впровадження цифрових технологій на основі державних стратегій
Данія	Розвиток електронних адміністративних послуг та цифрової взаємодії громадян із державою	Digitaliser.dk, електронний підпис, онлайн-платежі	Орієнтація на зручність користувачів та активне залучення громадян до цифрової взаємодії

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [55, 56, 57]

Досвід провідних держав у сфері електронного урядування демонструє, що ефективна цифровізація публічного управління можлива лише за умови комплексного підходу до реформування державного сектору. Спільними рисами успішних моделей є централізована координація цифрових процесів, інтеграція

державних інформаційних систем, розвиток електронної ідентифікації та орієнтація на потреби громадян.

Зарубіжна практика свідчить, що результативність електронного урядування визначається насамперед здатністю держави формувати єдиний цифровий простір управління, у якому технологічні рішення стають частиною повсякденного функціонування публічних інституцій. У більшості країн, які досягли значного прогресу у цій сфері, цифровізація розглядалася не як окремий напрям реформування, а як інструмент оновлення всієї системи державного управління.

Для України особливий інтерес становить досвід побудови інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують безперервну взаємодію між державними структурами без дублювання інформації та зайвих адміністративних процедур. Наприклад, естонський підхід демонструє ефективність створення єдиного цифрового середовища, у межах якого більшість управлінських процесів здійснюється автоматизовано. Така модель дозволяє мінімізувати часові витрати, оптимізувати роботу органів влади та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Сінгапурська модель, своєю чергою, акцентує увагу на довгостроковому плануванні цифрових змін. Її особливістю є послідовне розширення функціоналу електронних сервісів відповідно до потреб суспільства та економіки. Подібний підхід є важливим для України, оскільки дозволяє уникнути фрагментарності цифрових реформ та забезпечити стабільний розвиток інформаційної інфраструктури держави.

Досвід Данії підтверджує, що важливою умовою успішного розвитку електронного урядування є не лише технічна модернізація, а й створення зручних механізмів цифрової комунікації між владою

та суспільством. Активне використання електронних платформ для громадського обговорення рішень сприяє формуванню більш відкритої моделі публічного управління та посиленню участі громадян у суспільно-політичних процесах.

Водночас пряме копіювання зарубіжних моделей не завжди є ефективним, оскільки кожна країна реалізовувала цифрові перетворення з урахуванням власних політичних, економічних та соціальних умов. Для України ключовим завданням залишається не механічне перенесення окремих практик, а їх адаптація до національної системи публічного управління. Насамперед це стосується забезпечення сумісності державних інформаційних ресурсів, підвищення стійкості цифрової інфраструктури та створення умов для рівного доступу населення до електронних сервісів.

Міжнародний досвід підтверджує, що розвиток електронного урядування є довготривалим процесом, який потребує системності, послідовності та постійного вдосконалення управлінських механізмів. Для України використання окремих елементів успішних зарубіжних моделей може стати важливим чинником модернізації публічної влади та формування сучасного цифрового середовища державного управління.

3.2. Цифрові інновації у сфері публічного управління

Цифровізація системи державного управління сьогодні вже виходить далеко за межі звичайного переведення адміністративних послуг в онлайн-формат. Йдеться про трансформацію самої моделі функціонування публічної влади, де визначальне значення мають швидкість обробки інформації, ефективність комунікації та доступність цифрових сервісів для населення. Якщо раніше

електронне урядування здебільшого асоціювалося з оцифруванням документів і створенням електронних платформ, то нині цифрові технології дедалі активніше інтегруються безпосередньо у процес ухвалення управлінських рішень.

Одним із важливих напрямів сучасної цифрової трансформації стало використання технологій штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади. Їх застосування вже не обмежується автоматизацією окремих процедур чи технічних операцій. Штучний інтелект поступово змінює підходи до аналізу даних, прогнозування та взаємодії держави з громадянами. Використання алгоритмів дозволяє оперативно опрацьовувати великі обсяги інформації, структурувати звернення населення, визначати типові проблеми та виявляти закономірності, які складно встановити за допомогою традиційних методів аналізу. У практичній площині це сприяє скороченню часу реагування органів влади на суспільні потреби та знижує навантаження на працівників державного сектору.

Одним із найбільш поширених інструментів застосування штучного інтелекту в державному управлінні залишаються чат-боти та цифрові консультанти, через які громадяни можуть оперативно отримувати інформацію або необхідні послуги. В Україні окремі державні цифрові платформи вже використовують алгоритмічні механізми для аналізу запитів користувачів, автоматичного формування відповідей та розподілу звернень між відповідними структурами [58].

Теж доволі важливе місце у сучасному публічному управлінні займає використання технологій Big Data та прогнозової аналітики. Аналіз значних масивів інформації дозволяє органам влади більш точно оцінювати тенденції у сферах освіти, медицини, безпеки та

соціального розвитку, що створює основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [59].

На рівні територіальних громад Big Data активно використовується під час управління місцевими фінансами. За допомогою аналізу статистики виконання бюджету, динаміки економічної активності та кількості платників податків органи місцевого самоврядування можуть прогнозувати обсяги майбутніх надходжень, оцінювати ефективність бюджетних програм і формувати декілька сценаріїв розвитку громади. Такий підхід дозволяє раціональніше планувати видатки та зменшувати ризики фінансової нестабільності.

У транспортній сфері можливості Big Data застосовуються для дослідження мобільності населення та оптимізації транспортної системи. Дані GPS-моніторингу, електронних квитків, мобільних операторів і датчиків руху допомагають визначати найбільш завантажені маршрути, пікові години користування транспортом та неефективні рейси. На основі отриманої інформації органи місцевої влади можуть коригувати графіки руху, змінювати транспортні схеми або ухвалювати рішення щодо облаштування нових зупинок.

Крім того, Big Data дедалі активніше використовується у стратегічному плануванні розвитку територій. Поєднання фінансових, демографічних, економічних і просторових показників дозволяє формувати прогностичні моделі розвитку громад, оцінювати інвестиційну привабливість територій та прогнозувати потенційні ризики, зокрема депопуляцію чи скорочення економічної активності. У сучасних умовах великі дані вже виконують не лише статистичну функцію, а стають інструментом комплексної аналітики публічної політики, де рішення приймаються на основі інтегрованих

інформаційних масивів, прогнозних моделей і візуалізації показників у режимі, максимально наближеному до реального часу. Це підвищує рівень прозорості управління та сприяє більш ефективному використанню ресурсів громади [58].

Суттєву роль у процесах цифрової модернізації державного сектору відіграють і блокчейн-технології. Саме блокчейн став технологічною основою функціонування криптовалют та багатьох сучасних цифрових екосистем. Його ефективність пояснюється низкою базових принципів, серед яких одним із головних є децентралізація. На відміну від традиційних систем з централізованим контролем, блокчейн функціонує як розподілена мережа, де інформація одночасно зберігається на великій кількості вузлів. Кожен учасник системи має доступ до копії історії транзакцій, що підвищує стійкість мережі до втрати даних або зовнішнього втручання.

Не менш важливим принципом блокчейну є прозорість функціонування системи. Усі операції фіксуються у блоках та залишаються доступними для перевірки учасниками мережі. Завдяки цьому будь-які спроби несанкціонованої зміни інформації можуть бути оперативно виявлені системою колективної верифікації, що значно підвищує рівень довіри до таких технологій.

У сфері електронного урядування блокчейн розглядається як один із перспективних інструментів протидії корупції. Його застосування може забезпечити відкритість державних закупівель та контроль за виконанням контрактів, мінімізувати ризики фальсифікації документів у реєстрах майна й землі, підвищити прозорість податкових операцій і використання бюджетних коштів. Також технологія може використовуватися для автоматизації

процедур ліцензування та видачі дозволів. Водночас повноцінне впровадження блокчейну у систему публічного управління потребує належного нормативного регулювання, розвитку технічної інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності як серед державних службовців, так і серед громадян, які братимуть участь у здійсненні громадського контролю [60].

Сучасна цифрова трансформація публічного управління дедалі тісніше пов'язується з розвитком хмарних технологій та формуванням інтегрованих цифрових екосистем. Їх впровадження фактично змінює сам підхід до організації державних інформаційних ресурсів, адже основний акцент переноситься із локального зберігання даних на забезпечення безперервного доступу до них незалежно від фізичного місця перебування користувача чи органу влади. У практичному вимірі це дозволяє значно підвищити гнучкість функціонування державних інституцій, прискорити обмін інформацією між різними структурами та оптимізувати витрати на технічне забезпечення.

Особливої актуальності використання хмарних сервісів набуло в Україні в умовах повномасштабної війни, коли питання збереження державних реєстрів, баз даних і цифрової інфраструктури стало не лише елементом модернізації управління, а й складовою національної безпеки. Перенесення частини державних інформаційних ресурсів у захищені хмарні середовища дозволило забезпечити стабільність функціонування електронних сервісів навіть в умовах пошкодження окремих об'єктів інфраструктури та підвищеного рівня кіберзагроз. У таких умовах цифрова стійкість держави поступово перетворюється на один із визначальних показників ефективності публічного управління.

Варто підкреслити що активне впровадження цифрових технологій неминуче супроводжується появою нових викликів, серед яких особливе місце займає проблема кібербезпеки. Розширення мережі електронних сервісів, збільшення обсягів персональних даних та інтеграція державних реєстрів створюють додаткові ризики несанкціонованого втручання, витоку інформації або дестабілізації роботи цифрових платформ. За таких умов захист інформаційних ресурсів держави вже не може розглядатися виключно як технічне питання, оскільки він безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри до електронного урядування та здатність держави гарантувати безпечне надання цифрових послуг.

Значення набуває і питання цифрової компетентності працівників органів публічної влади. Навіть найбільш сучасні технологічні рішення не забезпечують очікуваної ефективності без належного рівня професійної підготовки державних службовців та їх здатності адаптуватися до постійних технологічних змін. Саме тому цифрова модернізація публічного управління потребує не лише оновлення технічної інфраструктури, а й формування нової управлінської культури, заснованої на відкритості, гнучкості та готовності до інновацій.

У сучасних умовах цифрові інновації поступово стають не допоміжним елементом діяльності органів влади, а одним із ключових механізмів реалізації державної політики. Використання штучного інтелекту, технологій Big Data, блокчейну, хмарних сервісів та інших цифрових рішень сприяє підвищенню оперативності управлінських процесів, прозорості діяльності державних інституцій і якості взаємодії між державою та громадянами. Водночас подальший розвиток електронного

урядування потребує комплексного поєднання технологічних інновацій із належним нормативно-правовим регулюванням, розвитком системи кіберзахисту та послідовним підвищенням рівня цифрової культури суспільства.

3.3. Шляхи підвищення ефективності електронного урядування в органах публічної влади

У сучасних умовах цифрова трансформація публічного сектору виходить далеко за межі простого переведення адміністративних послуг у електронний формат, поступово змінюючи принципи функціонування органів влади, механізми ухвалення управлінських рішень і взаємодію держави із суспільством. Саме тому електронне урядування нині розглядається не лише як технологічний інструмент, а як ключовий чинник модернізації системи публічного управління, що водночас потребує вдосконалення правового регулювання, технічного забезпечення та належного рівня інформаційної безпеки.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності електронного урядування є вдосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері цифрового управління. Наявна система правового регулювання засвідчує, що держава виконує провідну роль у координації цифрових процесів, забезпечуючи взаємодію між органами влади, громадянами, бізнесом та міжнародними партнерами. Особливістю такого регулювання є його комплексний характер, оскільки воно охоплює норми адміністративного, інформаційного та частково конституційного права [39]. Разом із тим велика кількість нормативно-правових актів, прийнятих у різний час, ускладнює формування єдиної системи цифрового управління та створює окремі суперечності у практиці їх застосування.

У цьому контексті важливого значення набуває питання систематизації цифрового законодавства. Науковці дедалі частіше

наголошують на необхідності кодифікації нормативної бази у сфері електронного урядування обґрунтовуючи доцільність розроблення Цифрового кодексу України, який міг би об'єднати основні положення у сфері цифровізації державного управління, усунути дублювання правових норм та забезпечити узгодженість механізмів правового регулювання. Залишається й завданням забезпечення балансу між відкритістю діяльності органів влади та захистом інформаційних ресурсів. В умовах постійного зростання кіберзагроз питання безпеки державних інформаційних систем набуває стратегічного значення, оскільки прозорість цифрового управління повинна поєднуватися з надійним захистом персональних даних і державної інформації [40].

Ефективність функціонування електронного урядування значною мірою залежить від рівня цифрової компетентності публічних службовців. Саме тому важливим напрямом удосконалення діяльності органів влади є формування комплексної системи професійної цифрової підготовки персоналу. До основних механізмів такого процесу доцільно віднести нормативно-правовий, інституційно-організаційний, матеріально-технологічний та мотиваційно-кадровий компоненти. Перший охоплює сукупність законів, концепцій і стратегій цифрового розвитку, другий — функціонування системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, третій — забезпечення органів влади сучасними цифровими платформами, інформаційними системами та технічними засобами, а четвертий — формування мотиваційних механізмів професійного розвитку персоналу [61]. Доцільним є доповнення цієї системи окремим безпековим компонентом, який передбачає формування навичок протидії кіберзагрозам, розвиток культури цифрової безпеки та впровадження практик захисту

інформаційних ресурсів у діяльності органів публічної влади. Основні механізми підвищення ефективності електронного урядування в органах публічної влади наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні механізми підвищення ефективності електронного урядування

Механізм	Характеристика	Очікуваний результат
Нормативно-правовий	Удосконалення законодавства, гармонізація цифрових норм, кодифікація	Підвищення узгодженості системи цифрового управління
Інституційно-організаційний	Розвиток системи управління цифровими процесами та координації органів влади	Підвищення ефективності управлінської діяльності
Матеріально-технологічний	Модернізація цифрової інфраструктури, електронного документообігу та інформаційних систем	Оптимізація надання публічних послуг
Мотиваційно-кадровий	Підготовка кадрів, розвиток цифрових компетентностей, мотивація персоналу	Підвищення професійної спроможності службовців
Безпековий	Захист інформаційних ресурсів, кібербезпека, моніторинг цифрових загроз	Забезпечення стійкості цифрової системи управління

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [39, 40, 61]

Помітний вплив на результативність електронного урядування має модернізація інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

Повноцінне функціонування цифрових сервісів потребує використання сучасних систем електронного документообігу, інтегрованих державних реєстрів та надійних каналів обміну інформацією між органами влади. У цьому аспекті особливого значення набуває створення єдиного цифрового простору, який забезпечуватиме оперативну взаємодію державних установ та мінімізуватиме надмірні бюрократичні процедури. Використання сучасних програмних рішень дозволяє оптимізувати внутрішні управлінські процеси, скоротити витрати часу на обробку інформації та підвищити якість надання публічних послуг населенню.

Чинником подальшого розвитку електронного урядування є активне впровадження цифрових інновацій у сферу публічного управління. Використання технологій аналізу великих масивів даних, автоматизованих систем обробки інформації, хмарних сервісів та елементів штучного інтелекту створює нові можливості для вдосконалення управлінської діяльності. Завдяки таким технологіям органи влади отримують можливість оперативно аналізувати значні обсяги інформації, прогнозувати окремі соціально-економічні процеси та ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. До того ж, цифрові інновації сприяють підвищенню прозорості діяльності державних інституцій та формуванню більш зручних механізмів взаємодії громадян із владою [59; 60].

Окремим напрямом підвищення ефективності електронного урядування є посилення системи кіберзахисту державних інформаційних ресурсів. Цифровізація діяльності органів влади потребує впровадження сучасних механізмів ідентифікації та автентифікації користувачів, використання засобів криптографічного захисту інформації та створення ефективних систем моніторингу кіберінцидентів. Перспективним технологічним

рішенням у цій сфері є застосування технології блокчейн для збереження критично важливих державних даних, що дозволяє забезпечити їх цілісність і мінімізувати ризики несанкціонованого втручання. Поряд із технічними заходами важливе значення має формування системи управління кіберризиками, яка повинна охоплювати як організаційні, так і аналітичні механізми реагування на загрози інформаційній безпеці.

У розвитку сучасного електронного урядування відіграють в тому числі роль інструменти електронної демократії. Заохочення більшої кількості людей до використання електронних петицій, платформ громадського обговорення та онлайн-консультацій створює додаткові можливості для залучення громадян до процесу формування та реалізації державної політики. Такі механізми сприяють підвищенню відкритості діяльності органів публічної влади, посиленню суспільного контролю та формуванню більш ефективного діалогу між державою і громадянським суспільством. У результаті електронне урядування поступово перетворюється не лише на інструмент цифрового надання послуг, а й на важливий елемент демократизації системи публічного управління.

Висновки до розділу 3

Отже, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що електронне урядування у XXI столітті поступово перетворюється на своєрідний «нервовий центр» сучасної держави, крізь який проходять ключові управлінські процеси, інформаційні потоки та механізми взаємодії влади із суспільством. Цифровізація більше не сприймається як допоміжний інструмент адміністративної модернізації — сьогодні вона фактично визначає темп розвитку публічного сектору, його адаптивність до кризових викликів та

здатність держави підтримувати стійкість у динамічному інформаційному середовищі.

Аналіз зарубіжного досвіду, сучасних цифрових інновацій та шляхів удосконалення електронного урядування засвідчив, що ефективність цифрової трансформації залежить не стільки від кількості впроваджених технологій, скільки від глибини переосмислення самої філософії державного управління. Там, де цифрові рішення стають органічною частиною управлінської культури, формується принципово нова модель взаємодії між державою та громадянином — менш бюрократизована, більш мобільна та зорієнтована на потреби людини. Саме в цьому полягає одна з ключових особливостей сучасного електронного урядування: воно змінює не лише форму надання послуг, а й характер державної влади як такої.

Цифрова трансформація відкриває перед публічним управлінням не лише нові можливості, а й нові горизонти відповідальності. Використання штучного інтелекту, технологій Big Data, хмарних платформ та блокчейн-рішень формує передумови для створення держави, здатної діяти швидше, точніше й передбачливіше. Проте разом із технологічною ефективністю зростає і вразливість цифрового середовища до кіберзагроз, інформаційних маніпуляцій та ризиків втрати суспільної довіри. За таких умов безпека державних інформаційних ресурсів стає не периферійним технічним питанням, а одним із фундаментальних елементів національної стійкості.

Особливого значення для України набуває те, що цифровізація публічного управління відбувається в умовах масштабних безпекових викликів та необхідності одночасного реформування

державних інституцій. Саме тому подальший розвиток електронного урядування потребує не фрагментарних рішень, а цілісної та стратегічно виваженої політики, у якій технологічне оновлення поєднуватиметься з правовою визначеністю, високим рівнем кіберзахисту та системним розвитком цифрових компетентностей. У сучасних реаліях цифрова зрілість держави дедалі виразніше вимірюється не лише кількістю електронних сервісів, а її здатністю забезпечувати безперервність управління, відкритість влади та стійкість інформаційної інфраструктури навіть у кризових умовах.

Не менш важливо й те, що електронне урядування поступово трансформує саму природу суспільної участі. Цифрові платформи громадського обговорення, електронні петиції та механізми онлайн-взаємодії створюють новий формат комунікації між владою та громадянами, у якому суспільство перестає бути лише спостерігачем управлінських процесів і дедалі активніше стає їх безпосереднім учасником. У цьому проявляється одна з найглибших трансформацій цифрової епохи — перехід від адміністративно-центрованої моделі управління до сервісної держави, де пріоритетом стає не система сама по собі, а людина та її потреби.

З цього випливає що, електронне урядування є не лише технологічною модернізацією публічного сектору, а й важливим процесом формування майбутньої держави. Для України цифрова трансформація виступає чинником підвищення ефективності управління, зміцнення демократичних інституцій, суспільної довіри та національної стійкості. Тому розвиток електронного урядування має поєднувати технологічні зміни з формуванням відкритої, безпечної та орієнтованої на людину культури управління.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, присвяченого особливостям розвитку електронного урядування в системі публічної влади, на основі аналізу наукових підходів, нормативно-правових актів, міжнародного досвіду та сучасних практик цифрової трансформації сформульовано такі висновки:

1. Досліджено теоретичні засади електронного урядування та встановлено, що у сучасних умовах воно виступає не лише технологічним інструментом автоматизації управлінських процедур, а повноцінною моделлю трансформації публічного управління. Електронне урядування забезпечує новий формат взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, заснований на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, відкритості інформації та оперативності управлінських процесів. Визначено, що його розвиток безпосередньо пов'язаний із формуванням інформаційного суспільства, у якому цифрові технології поступово стають базовим ресурсом державного управління.

2. Проаналізовано еволюцію електронного урядування у світовому контексті, що дозволило простежити поступовий перехід від етапу інформаційної присутності органів влади у мережі до створення інтегрованих цифрових екосистем публічних послуг. Встановлено, що ключову роль у формуванні концепції електронного урядування відіграли США та країни Європейського Союзу, де були закладені стратегічні та нормативні основи цифрової трансформації державного сектору. Доведено, що сучасні моделі цифрової держави ґрунтуються на інтеграції сервісів, широкому використанні електронної ідентифікації, міжвідомчої взаємодії та принципу людиноцентричності.

3. Розкрито систему принципів функціонування електронного урядування, серед яких особливого значення набувають відкритість, прозорість, ефективність, інтегрованість, орієнтація на потреби громадян та забезпечення інформаційної безпеки. Встановлено, що саме сукупність цих принципів формує концептуальний фундамент цифрового управління та визначає характер взаємодії між державою і суспільством. З'ясовано, що ефективність електронного урядування залежить не лише від технічного рівня цифрових рішень, а й від здатності держави забезпечити довіру громадян до електронних сервісів та стабільність функціонування інформаційної інфраструктури.

4. Досліджено основні моделі електронного урядування — G2G, G2C, G2B, G2E та G2I, які відображають специфіку цифрової взаємодії між державою, громадянами, бізнесом, державними службовцями та міжнародними організаціями. Встановлено, що модель G2G створює підґрунтя для міжвідомчої координації та інтеграції державних реєстрів, G2C сприяє підвищенню доступності публічних послуг для населення, G2B забезпечує спрощення взаємодії держави з підприємницьким середовищем, а G2E модернізує внутрішні управлінські процеси органів влади. Одночасно модель G2I відкриває можливості для інтеграції України у міжнародний цифровий простір та використання зарубіжних практик цифрового управління.

5. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення електронного урядування в Україні та встановлено, що воно являє собою багаторівневу систему законодавчих і підзаконних актів, які регулюють різні аспекти цифрової взаємодії. Визначено, що ключове значення у цій сфері мають закони України «Про інформацію», «Про електронні документи та електронний

документообіг», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про доступ до публічної інформації», «Про адміністративні послуги» та інші нормативні акти. Разом із тим чинна нормативна база потребує подальшої систематизації, усунення фрагментарності та гармонізації з європейськими стандартами цифрового врядування.

6. Вивчено інституційні механізми реалізації електронного урядування в Україні та з'ясовано, що центральне місце у процесах цифрової трансформації займає Міністерство цифрової трансформації України, яке забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації. Доведено, що ефективне функціонування електронного урядування можливе лише за умови узгодженої діяльності Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших інституцій, залучених до реалізації цифрових реформ.

7. Проаналізовано роль державних електронних реєстрів та системи міжвідомчої взаємодії «Трембіта» у формуванні цифрової інфраструктури держави. Саме електронні реєстри забезпечують накопичення, обробку та обмін інформацією, необхідною для надання електронних послуг і прийняття управлінських рішень. Водночас система «Трембіта» створила передумови для інтеграції державних інформаційних ресурсів у єдиний цифровий простір, що дозволило скоротити бюрократичні процедури, підвищити оперативність обміну даними та мінімізувати необхідність повторного подання інформації громадянами.

8. Досліджено особливості впровадження електронних публічних послуг в Україні та визначено, що одним із найбільш успішних прикладів цифровізації стала платформа «Дія». Виявлено, що її функціонування суттєво змінило формат взаємодії громадян із

державою, забезпечивши можливість отримання широкого спектра послуг у дистанційному режимі. В той же час розвиток електронних сервісів сприяв підвищенню прозорості діяльності органів влади, скороченню адміністративних витрат та формуванню нової культури цифрової комунікації між державою і суспільством.

9. Визначено основні проблеми та виклики розвитку електронного урядування в Україні. Серед них — нерівномірний рівень цифрової інфраструктури у регіонах, недостатня інтегрованість окремих інформаційних систем, фрагментарність законодавства, кіберзагрози, а також недостатній рівень цифрової грамотності частини населення.

Значним викликом залишається забезпечення балансу між відкритістю інформації та необхідністю захисту персональних даних і державних інформаційних ресурсів в умовах зростання цифрових ризиків.

10. Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку електронного урядування та встановлено, що найбільш ефективні моделі цифрової держави формуються на основі комплексного підходу до цифровізації, високого рівня міжвідомчої інтеграції, розвитку електронної демократії та широкого використання інноваційних технологій. Для України особливо цінним є досвід країн Європейського Союзу щодо створення єдиного цифрового простору, забезпечення сумісності державних інформаційних систем та впровадження безпечних механізмів електронної ідентифікації.

11. Досліджено сучасні цифрові інновації у сфері публічного управління та встановлено, що перспективними напрямками розвитку електронного урядування є використання технологій штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітики великих даних, мобільних платформ і автоматизованих систем прийняття рішень. Визначено,

що впровадження таких рішень створює можливості для підвищення ефективності державного управління, персоналізації публічних послуг та вдосконалення механізмів взаємодії між державою і громадянами.

12. Обґрунтовано, що подальший розвиток електронного урядування в Україні має здійснюватися на засадах комплексної цифрової трансформації державного управління. З цією метою запропоновано посилити інтеграцію державних інформаційних систем, забезпечити систематизацію нормативно-правової бази, удосконалити механізми кібербезпеки, розширити цифрову інфраструктуру та підвищити рівень цифрової компетентності населення і державних службовців. Лише за умови поєднання технологічних, організаційних та правових змін електронне урядування зможе повною мірою виконувати функцію сучасного інструменту демократичного, відкритого та ефективного публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернецький С. Фінансування проектів електронного урядування у країнах Європейського союзу та Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 4. С. 68-76.
2. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-р від 20.09.2017 р. URL : [http:// zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
3. E-government: analysis framework and methodology. Public Management Service. Public Management Committee. PUMA(2001)16/ANN/REV1. URL: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA\(2001\)16/ANN/REV1&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA(2001)16/ANN/REV1&docLanguage=En)
4. Єганов В. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування в Україні. URL: // www.kbuapa.kharkov.ua.
5. Міхровська М. Розвиток електронного урядування як пріоритетне завдання становлення публічної адміністрації в Україні. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Юридические науки». 2012. Т. 25. № 1. С. 298–304.
6. The Information Technology Management Reform Act of 1996. URL: <https://www.congress.gov/104/bills/s946/BILLS-104s946is.pdf>
7. The freedom of information act. U.S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/oip/freedom-information-act-5-usc-552>
8. Рибкіна .С Розвиток електронного урядування як драйвер конкурентноспроможності країн Європейського союзу. Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 26. С. 1365-1381.
9. eEurope – An information society for all. Act Communication of 8 December 1999 on a Commission initiative for the special European Council of Lisbon, 23 and 24 March 2000 – eEurope – An information society for all [COM(1999) 687 final. URL: <https://tinyurl.com/2cj2amg7>
10. eEurope 2002. Act Commission Communication of 13 March 2001 on eEurope 2002. URL <https://tinyurl.com/2ys33hw>

11.eEurope 2005. Europa. Summaries of EU legislation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eeurope-2005.html>

12.European Commission. Digital Agenda for Europe. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245R\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245R(01))

13.Клімушин П.С., Серенок А. О. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 14 с.

14. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії / [В. Я. Малиновський, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко]. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017.45 с.

15. United Nations E-Government Survey 2016. E-Government in support of sustainable development. – Access mode: 179 <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>. – Title from the screen

16. Draft OECD Principles on Digital Government Strategies: Bringing Governments Closer to Citizens and Businesses/GOV/PGC/EGOV(2013)1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://prodstoragehoeringspo.blob.core.windows.net/44ae30cebca0-4f4d-87db-4ad733d9c2_e1/BILAG%20%20-%20GOV-PGC-EGOV\(2013\)1_draft%20OECD%20Principles%20on%20Digital%20Government%20S\[Текст\]trategi.pdf](http://prodstoragehoeringspo.blob.core.windows.net/44ae30cebca0-4f4d-87db-4ad733d9c2_e1/BILAG%20%20-%20GOV-PGC-EGOV(2013)1_draft%20OECD%20Principles%20on%20Digital%20Government%20S[Текст]trategi.pdf).

17. Підкомітет з ЕДО та електронних довірчих послуг ІТ-комітету СУП. Всеукраїнське професійне юридичне видання. Юридична газета online. URL: <http://surl.li/jyqgb>

18. Янішевський Б.С., Янчук Т.В. Електронна комерція: тенденції розвитку та критерії успіху. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: зб. тез допов. Міжнар. наук. інтерн.-конф. (6–7 березня 2023 р.). 2023. Вип. 75. С. 96–99. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1027/>

19. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. с. 10–15.
20. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Частина 2: Електронне урядування: основи та стратегії реалізації Семенченко А. І, Серенок А. О.]. Київ. 2017. 72 с.
21. Fang Z. E-Government in digital era: concept, practice, and development. International Journal of The Computer, The Internet and Management, Vol. 10, No. 2, 2002, p. 1–22.
22. Gregory G. (2007) E-government. Encyclopedia of political Communications. Los Angeles
23. Ndou V. (2009) E-government for developing countries: opportunities and challenges.
24. Лук'янова Г. Ю., Венглінська А. С. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 4. 2021. С. 175-179. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/255113/252218> DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2021.04.30>
25. Zakon Ukrainy “Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih” [Law of Ukraine “On Electronic Documents and Electronic Document Flow”] dated May 22, 2003, №. 851-IV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
26. Закон України “Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги” № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
27. Омельченко А.В. Стан та перспективи розвитку законодавства України у сфері цифрової економіки та цифрового суспільства. Київський часопис права.2021.№2. С.70.
28. Закон України “Про доступ до публічної інформації” від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

29. Закон України “Про захист персональних даних” від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
30. Закон України “Про адміністративні послуги” від 06.09.2012 № 5203-VI . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
31. Закон України “Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки” від 09.01.2007 № 537-V . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16>
32. Концепція розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації, яка затверджена розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80>
33. Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів” від 08.08.2016 № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF>
34. Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання цифровізації діяльності державних органів” від 01.12.2023 № 1317. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1317-2023-%D0%BF>
35. Постанова Кабінету Міністрів України “Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні” від 15.05.2013 № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80>
36. Розпорядження від 11.09.2013 № 718-р “Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/718-2013-%D1%80>
37. .Постанова правління НБУ “Про затвердження Положення про використання електронного підпису та електронної печатки” від 20.12.2023 № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0172500-23>
38. Наказ Міністерства цифрової трансформації України “Про затвердження Регламенту роботу центрального засвідчувального

органу” від 28.02.2024 № 33. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0393-24>

39. Калішенко Є. Правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні. Підприємництво, господарство і право. № 7. 2019. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.25>

40. Мінько О. Нормативно-правове регулювання забезпечення безпеки публічних інформаційних сервісів в Україні. Law. State. Technology. № 2. 2024. doi: 10.32782/LST/2024-2-6

41. Капітаненко Н. П. Правове забезпечення електронного документообігу. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету: Серія Право. 2024. Вип. 84. Ч. 3. С. 130–138.

42. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради. 2017. № 45. Ст. 400.

43. Курус Т. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. № 19 . С.73-92

44. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 року № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>

45. Федорчак, О. (2017). Інституційний механізм державного управління. Ефективність державного управління, 50(1). Відновлено з <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/350/345>

46. Боровікова В.С. Публічні електронні реєстри у системі правового регулювання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 1. С. 101– 107. DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2024-1-13>. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7342>.

47. Регламент роботи системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта».

48. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

49. Остапенко О. І. Ковалів М. В., Єсімов С. С. Адміністративне право України (загальна частина): навч. посіб. Вид-во «СПОЛОМ», 2021. Львів, с. 613
50. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 3 січ. 2013 р. № 13. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF>.
51. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.
52. Чуба, Н. В. (2024). РОЗБУДОВА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ: ЗАГРОЗИ ТА ВИКЛИКИ. *Публічне урядування*, (2 (39)), 78-84. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-9](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-9)
53. Khanal S., Hongzhou Z., A. Taeihagh, (2024). Why and how is the power of Big Tech increasing in the policy process? The case of generative AI, *Policy and Society*, URL:<https://academic.oup.com/policyandsociety/advancearticle/doi/10.1093/polsoc/puae012/7636223>.
54. Khanal S., Hongzhou Z., A. Taeihagh, (2024). Why and how is the power of Big Tech increasing in the policy process? The case of generative AI, *Policy and Society*, URL:<https://academic.oup.com/policyandsociety/advancearticle/doi/10.1093/polsoc/puae012/7636223>.
55. Реформи онлайн: як Естонія зробила стрибок до цифрового лідерства. Європейська правда. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2020/04/17/7108861>
56. Прокопенко В. Досвід республіки Сінгапур у сфері надання електронних послуг. Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18–19 листопада 2021 р. URL: <http://sup.fsp.kpi.ua/proc/article/view/249146/246406>

57. E-government strategy 2011-2015. The digital path to future welfare.
URL: <http://www.digst.dk/servicemenu/english/policy-and-strategy/egov-strategy>

58. Якобчук В.П. Інноваційні технології в публічному управлінні.
Навчальний посібник. Житомир. Поліський національний
університет 2026.
http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/18421/3/ITvPU_2026_207.pdf

59. Open Data Barometer. Global Report. 2021. URL:
<https://opendatabarometer.org>

60. Котов К.Р. Застосування блокчейн-технологій у формуванні
безпеки електронного документообігу / кваліфікаційна (магістерська)
робота. Вінниця. 2024. 45 с.

61. Матвейчук Л.О., Польовий П.В. Цифрова компетентність
публічних службовців: теоретична площина. Вчені записки ТНУ
імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та
адміністрування. URL: http://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf.

62. Порядок надання інформаційних та інших послуг з
використанням електронної інформаційної системи «Електронний
Уряд» : Наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації
України від 16 серпня 2003 р. № 149 / Верховна Рада України. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1066-03>.