

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Європейський досвід електронного врядування та можливості
його адаптації в Україні»**

Здобувачки 4 курсу АПУА групи
Освітньої програми Публічне управління та
адміністрування
Спеціальності
281 Публічне управління та адміністрування

Галузі знань 28 Публічне управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти бакалавр
Воротнюк Марія Олександрівна

Науковий керівник
Доктор історичних наук, професор
Кононенко Валерій Васильович

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

**м. Вінниця
2026**

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	9
1.1. Історія розвитку електронного врядування та основні етапи його становлення.....	9
1.2. Сучасний підхід до визначення електронного врядування та його фундаментальні принципи.....	15
1.3. Основні компоненти та функціональні моделі електронного уряду.....	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	24
2.1. Європейські стандарти та інструменти електронного врядування.....	24
2.2. Практичні підходи електронного врядування в європейських країнах.....	33
2.3. Інноваційні моделі та стратегії цифрового уряду.....	38
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	43
3.1. Тенденції розвитку електронного врядування в Україні.....	43
3.2. Проблеми адаптації європейських моделей електронного врядування в Україні.....	51
3.3. Напрями оптимізації цифрового уряду в Україні на основі європейських моделей.....	55
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

Анотація. Європейський досвід електронного врядування та можливості його адаптації в Україні: кваліфікаційна робота здобувачки ступеня вищої освіти бакалавр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026.

Мета роботи – визначити специфіку європейського досвіду електронного врядування та обґрунтувати можливості його адаптації в Україні. Об’єктом дослідження є електронне врядування. Предмет дослідження – європейський досвід електронного врядування та можливості його адаптації в Україні. У роботі досліджено сутність електронного врядування, його еволюцію, сучасні підходи, принципи та основні моделі функціонування. Проаналізовано європейські стандарти, практики та інноваційні стратегії цифрового урядування. Висвітлено тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні, включаючи впровадження ключових електронних сервісів і платформ. Визначено основні проблеми адаптації європейських моделей, серед яких інфраструктурні, правові, кадрові та організаційні обмеження, а також цифрова нерівність. Окреслено напрями оптимізації цифрового уряду на основі європейського досвіду.

Ключові слова: електронне врядування, цифровий уряд, цифрова трансформація, європейський досвід, цифрові платформи, електронна демократія, цифрові реєстри, кібербезпека, цифрова інфраструктура, цифрова держава.

Annotation. European experience of e-government and possibilities of its adaptation in Ukraine: qualification work of a candidate for a bachelor’s degree in specialty 281 Public Management and Administration. Vinnytsia: Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynsky, 2026.

The purpose of the work is to determine the specifics of the European experience of e-government and to substantiate the possibilities of its adaptation in Ukraine. The object of the study is e-government. The subject of the study is the European experience of e-government and the possibilities of its adaptation in Ukraine. The work examines the essence of e-government, its evolution, modern approaches, principles and basic models of functioning. European standards, practices and innovative strategies of digital governance are analyzed. Trends in the digital transformation of public administration in Ukraine are highlighted, including the implementation of key electronic services and platforms. The main problems of adapting European models are identified, including infrastructural, legal, personnel and organizational constraints, as well as digital inequality. Directions for optimizing digital government based on European experience are outlined.

Keywords: e-governance, digital government, digital transformation, European experience, digital platforms, e-democracy, digital registries, cybersecurity, digital infrastructure, digital state.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

ЗМІ – засоби масової інформації

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

МЕВ – міжвідомча електронна взаємодія

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ПЗ – програмне забезпечення

США – Сполучені Штати Америки

ШІ – штучний інтелект

ВСТУП

Актуальність теми. Вивчення європейського досвіду електронного врядування та його можливостей для адаптації в Україні має важливе значення у підвищенні ефективності державного управління та забезпечення сучасного рівня цифрової трансформації публічної служби. Це особливо актуально в умовах швидких технологічних змін та необхідності забезпечення оперативного і прозорого надання державних послуг громадянам.

Впровадження електронного врядування сприяє розвитку управлінських і організаційних механізмів, підвищує прозорість процесів, покращує підзвітність органів влади та стимулює активну участь громадян у прийнятті рішень. Не менш важливим є вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифрових сервісів, узгодження української системи електронного врядування з міжнародними стандартами та створення ефективних процедур функціонування електронних платформ.

Комплексне використання досвіду ЄС дозволить сформувати стійкі та адаптивні моделі електронного врядування, здатні реагувати на сучасні виклики, забезпечувати рівний доступ до послуг і підвищувати якість управлінських рішень у публічному секторі України.

Водночас, досвід країн ЄС демонструє, що ефективне електронне врядування потребує інтеграції різних цифрових платформ та координації між центральними і місцевими органами влади. Важливим аспектом є також підготовка кадрів та формування цифрової культури серед публічних службовців і громадян для забезпечення повноцінного використання електронних сервісів. Незавершеність окремих напрямів впровадження, зокрема в сфері кібербезпеки та захисту персональних даних, створює поле для подальших досліджень і адаптації кращих практик до українських реалій.

Науково-теоретична основа дослідження. Питання які стосуються європейського досвіду електронного врядування та можливостей його адаптації в Україні, були предметом наукового інтересу вітчизняних та

зарубіжних науковців, праці яких ми розглянули у нашому дослідженні, а саме: О. Амосова, М. Ангеліна, М. Дзевелюк, Є. Калішенко, А. Касич, І. Ковбас, В. Кононенко, С. Крамського, Т. Кужди, М. Кутової, М. Літвінова, Ю. Мохової, А. Науменко, І. Поліщук, Ю. Сліпчук, Н. Чуби, С. Чукут, А. Arleni, F. Chabok, K. Layne, I. Lindgren, S. Malodia, Z. Mao, A. Ojeda, J. Twizeyimana та ін. Напрацювання науковців охоплюють питання розвитку електронного врядування, його правового, організаційного та технологічного забезпечення в Україні та за кордоном, аналізують принципи, моделі та досвід Європейського Союзу. Проте частково залишаються недослідженими аспекти адаптації європейських практик до українських умов, зокрема щодо ефективності цифрових платформ, рівності доступу до послуг та інтеграції кібербезпеки тощо.

Мета роботи – визначити специфіку європейського досвіду електронного врядування та обґрунтувати можливості його адаптації в Україні.

З огляду на мету дослідження, його **завданнями** стали такі:

1. Дослідити теоретичні засади електронного врядування, його еволюцію, сутність, принципи та основні моделі функціонування.
2. Проаналізувати європейські стандарти, інструменти та сучасні стратегії розвитку електронного врядування.
3. Узагальнити практичний досвід впровадження електронного врядування в країнах Європейського Союзу.
4. Охарактеризувати сучасний стан та тенденції розвитку електронного врядування в Україні.
5. Виявити проблеми та особливості адаптації європейського досвіду електронного врядування в Україні.
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи електронного врядування в Україні з урахуванням кращих європейських практик.

Об'єктом дослідження є електронне врядування.

Предмет дослідження – європейський досвід електронного врядування та можливості його адаптації в Україні.

Методи дослідження. У дослідженні ми спиралися на низку методів, як загальнонаукових, так і спеціальних, спрямованих на всебічне обґрунтування європейського досвіду електронного врядування та можливості його адаптації в Україні:

➤ для визначення сутності та основних закономірностей електронного врядування були використані методи аналізу та синтезу, які допомогли нам систематизувати наявні дані про європейські практики та виокремити ключові аспекти, які можуть бути корисними для впровадження в Україні;

➤ серед спеціальних методів нами застосовано:

– порівняльний аналіз – для зіставлення підходів різних європейських країн у сфері електронного врядування;

– системний аналіз – для оцінки функціонування цифрових платформ і структур електронного врядування;

– аналіз нормативної бази – для виявлення умов адаптації європейського досвіду до українського законодавства тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані на практиці для розвитку електронного врядування в Україні. Узагальнення та висновки роботи сприяють удосконаленню цифрових інструментів державного управління, підвищенню прозорості процесів, а також створюють основу для розробки навчальних курсів і методичних матеріалів із тематики електронного уряду та цифровізації публічного сектору. Відтак, результати дослідження мають значення як у теоретичному, так і у практичному аспектах та можуть слугувати орієнтиром для адаптації європейського досвіду до українських умов.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження втілились у доповіді на засіданні Круглого столу «Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (до 303-річниці з дня

Додано примітку [RbD1]: Тут має бути повні дані мінімум однієї публікації.

народження Г. Сковороди) 17-листопада 2025 р. та на III-й Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю « ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОСТУП» (м. Івано-Франківськ , 29 травня 2026 р.). Матеріали доповіді подані до друку в збірнику заходу.

Робота обговорена й рекомендована до захисту на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи з дев'ятьма підрозділами, висновки та список використаних джерел (71 найменування). Основний обсяг становить 63 сторінки, а загальний – 71 сторінки.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

1.1. Історія розвитку електронного врядування та основні етапи його становлення

Як зазначає Ю. Мохова, «цифровізація – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя суспільства... Важливу роль в розвитку держави відіграє цифровізація державного управління, головним фактором якої є інформація та знання, шляхи доступу до них» [25, с. 35].

М. Літвінов та О. Стрельченко звертають увагу на те, що, «термін «е-уряд», «е-урядування» походять з англійської – e-government», «egovernance». Вважається, що в суспільних науках термін «governance» уперше з'явився у 1937 р. у дослідженнях Р. Коуза, та первісно пов'язувався з менеджментом в неурядовій сфері, з можливістю ухвалення рішень у рамках визначеної компетенції. А вже в другій половині ХХ ст. набув змістовного значення як процес управління, повсякденного адміністрування» [23, с. 65].

С. Чукут та співавтори доводять, що «електронне урядування – це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень за допомогою сучасних ІКТ за участю громадян задля задоволення їх потреб» [38, с. 18].

Відтак, електронний уряд – це система організації та реалізації публічного управління, яка базується на використанні сучасних ІКТ, спрямована на задоволення інтересів громадян та їх потреб, в рамках реалізації політики держави.

На думку А. Касич та ін. «електронне врядування (англ.: e-government) означає імплементацію цифрових технологій у діяльність органів влади на всіх рівнях з метою забезпечення якісно нового рівня надання послуг з боку держави, забезпечення прозорості її діяльності» [14, с. 3].

Аналіз літературних джерел [9; 17; 43; 62; 70] доводить, що історія електронного урядування пов'язана з розвитком інформаційних та комунікаційних технологій, а також із трансформацією державного управління в умовах переходу до інформаційного суспільства.

Аналогічне твердження знаходимо і у роботі Т. Кужди: «електронне урядування як форма організації державного управління є одним інструментів розвитку інформаційного суспільства» [21, с. 73].

В свою чергу, як доводять сучасні науковці [1; 9], інформаційне суспільство – це суспільство, в якому інформація, знання та інформаційні технології відіграють ключову роль в основних сферах життєдіяльності.

Наведемо коротке тлумачення поняття «інформаційне суспільство», яке ґрунтується на аналізі наукових джерел [1; 9]. Звертаємо увагу на те, що термін «інформаційне суспільство» застосовується у подвійному значенні:

По-перше, інформаційне суспільство трактується як стадія розвитку людського суспільства, – це суспільно-економічна формація, яка формується нині і має прийти зміну постіндустріального суспільства.

По-друге, під інформаційним суспільством розуміється поширення та доступність різних видів зв'язку та інформаційно-комунікаційних технологій для населення та організацій [1; 9].

С. Чукут та співавтори наголошують на тому, що «електронна демократія є органічною складовою електронного урядування, оскільки саме через неї забезпечується залучення громадян до процесів формування, ухвалення та практичної реалізації управлінських рішень із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. У цьому контексті доцільно розглядати електронне урядування як цілісну систему, яка об'єднує два взаємопов'язані напрями – функціонування електронного уряду та розвиток механізмів електронної демократії» [38, с. 18].

Слід звернути увагу на те, що розвиток інформаційного суспільства спрямований на вирішення проблем розвитку цивілізації та базується на економіці знань, тобто на цифровій економіці, в якій значна частина

національного продукту створюється в галузях, які безпосередньо виробляють нові знання, інформаційні блага та послуги з активним використанням інформаційних технологій та методів прикладної інформатики.

Відтак, електронне врядування є одним із елементів формування інформаційного суспільства.

Спираючись на викладене, наведемо власне визначення поняття «електронне врядування» – це концепція здійснення публічного управління, яка ґрунтується на можливостях ІКТ та цінностях інформаційного суспільства. Це система інформаційної взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування та суспільства з використанням ІКТ.

При цьому, можемо стверджувати, що метою електронного врядування є підвищення ефективності публічного управління за рахунок оптимізації надання послуг, зниження адміністративних витрат, підвищення прозорості та доступності інформації [40; 57]. Окрім того, електронне врядування, з точки зору втілення його як інструменту інформаційного суспільства, сприяє реалізації ключових характеристик останнього, а саме (див. табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Аспекти інформаційного суспільства, які реалізуються через електронне врядування

№ з/п	Назва аспекту	Роль аспекту
1	2	3
1	Зростання ролі інформації та знань у суспільному житті	Забезпечення підвищення ефективності управлінських рішень
2	Розвиток інформаційної економіки	Інформація є ресурсом, товаром, джерелом доданої вартості та зайнятості
3	Створення глобального інформаційного простору	Забезпечує ефективну взаємодію людей, доступ до національних та світових інформаційних ресурсів
4	Розвиток електронної демократії та електронної держави	Передбачає участь громадян у прийнятті рішень та контролі над державними ресурсами через цифрові канали

Джерело: доопрацьовано автором на основі [40; 57]

Серед ключових цілей електронного врядування у науковій літературі виокремлюють такі (рис. 1.1.):

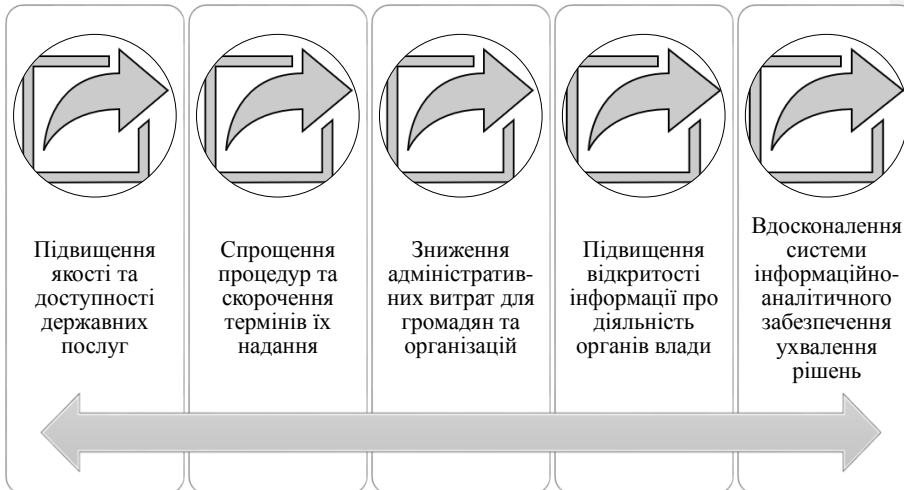


Рис. 1.1. Ключові цілі електронного врядування

Джерело: доопрацьовано автором на основі [1; 14; 21]

Тенденція створення електронного врядування втілюється по всьому світу, реалізуючись у національних програмах зі створення та впровадження електронного уряду.

Як зазначає І. Ковбас та співавтори, «цифрова трансформація державного сектору стала невід’ємною частиною стратегій розвитку багатьох країн. Наприклад, у США, Великій Британії, Канаді, Німеччині, Данії, Південній Кореї та інших державах. Досі ООН проводить дослідження щодо рівня розвитку електронного уряду, складаючи рейтинги країн на основі індексу, який враховує охоплення та якість інтернет-послуг, рівень розвитку ІТ-інфраструктури та людський капітал» [16, с. 2].

Далі зосередимось на окремих характеристиках, властивих електронному врядуванню. Серед них:

➤ Особливі механізми реалізації, які включають використання інтернет-платформ, електронних баз даних, цифрових каналів зв’язку для надання державних послуг (наприклад оплата податків, подання заяв на реєстрацію, отримання довідок).

➤ Стандартизація, яка передбачає те, що високий рівень реалізації електронного уряду сприяє створенню єдиних стандартів для державних інформаційних систем: стандартів даних, міжвідомчого обміну інформацією, метаданих, безпеки.

Цілями електронного врядування є підвищення оперативності та зручності отримання державних послуг громадянами та організаціями, зниження витрат соціальних комунікацій, підвищення прозорості та підзвітності державних органів [2; 60].

Серед проблем застосування електронного врядування науковці [2; 60] виокремлюють несумісність інформаційних систем, відсутність кваліфікації у співробітників, низьку комп'ютерну грамотність населення, недовіру до електронних методів комунікації.

Виокремимо етапи становлення електронного врядування (табл. 1.2.):

Таблиця 1.2

Етапи становлення електронного врядування

№ з/п 1	Назва етапу 2	Мета (особливості) 3	Властивості 4
1	Інформаційний (присутність в Інтернеті)	Мета – забезпечити присутність держави в онлайн-просторі	Створюються веб-сайти державних органів, де розміщується базова інформація про діяльність влади, нормативно-правові акти, контакти
2	Формування взаємодій	З'являються елементи інтерактивності: можливість завантаження форм та бланків, зв'язок із державними органами через електронну пошту, оновлення інформації	Державні сайти починають виконувати обслуговуючу функцію, полегшуючи співпрацю громадян із владою
3	Транзакційний	Розширюється список державних послуг, які можна отримати повністю онлайн	Впроваджуються механізми електронної аутентифікації, можливість проведення онлайн-платежів (податки, штрафи, послуги ЖКГ), отримання документів в електронному форматі

Продовження табл. 1.2.

1	2	3	4
4	Інтеграційний	Створюються об'єднані портали державних органів, якими можна здійснювати різні види діяльності. Відбувається інтеграція міжвідомчих та міжрівневих процесів, створення єдиних цифрових екосистем	На цьому етапі можуть впроваджуватись системи електронного документообігу, мобільні додатки, платформи для взаємодії з бізнесом
5	Проактивний	Повна інтеграція всіх державних установ у онлайн-простір	Відносини між державою та громадянами трансформуються у формат спільного прийняття рішень та двостороннього діалогу

Джерело: доопрацьовано автором на основі [40; 70]

О. Амосов, Л. Гордієнко та ін. зазначають, що «на сучасному етапі розвитку інформаційних технологій, зокрема в процесі функціонування електронного урядування, використовуються різні підходи, серед яких найбільш визнаним є підхід, що базується на використанні комплексної оцінки» [1, с. 14]

Окрім того, у науковій літературі [1; 20; 40; 70] виокремлюють й інші підходи до електронного урядування:

- Технократичний – орієнтований на тотальну інформатизацію органів влади та суспільства.
- Корпоративний – розглядає електронне управління як систему ефективного надання державних послуг за допомогою ІКТ, аналогічно до принципів електронної комерції.
- Підхід, який поєднує попередні, розглядає електронне управління як інформаційний простір, де взаємодія уряду та громадян організується на основі синтезу ІКТ, нормативно-правової бази та інформаційно-ресурсної бази.

Отже, електронне урядування – це процес впровадження ІКТ у діяльність органів влади з метою підвищення ефективності публічного

управління, прозорості та доступності державних послуг, а також забезпечення участі громадян через механізми електронної демократії. В свою чергу, електронний уряд, як втілення електронного урядування, є інструментом трансформації публічного управління в умовах інформаційного суспільства, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Становлення електронного урядування відбувалося поетапно, логічно продовжуючись і до сьогодні.

1.2. Сучасний підхід до визначення електронного урядування та його фундаментальні принципи

На думку І. Ковбас, О. Редько, «електронне урядування, як невід’ємна складова цифрової трансформації, надає громадянам та бізнесу нові можливості для взаємодії з державними органами, спрощує адміністративні процедури та підвищує прозорість діяльності державних установ. Упровадження електронних публічних послуг сприяє підвищенню ефективності публічного адміністрування та покращенню якості життя громадян» [16, с. 2].

Є. Калішенко доводить, що «на сучасному етапі розвитку суспільно-правових відносин значущість електронного урядування вимагає забезпечення достатнього рівня його ефективності, що, у свою чергу, прямо залежить від якості, обґрунтованості, адекватності та своєчасності нормативно-правового регулювання електронного урядування» [13, с. 141].

Погоджуємося із І. Поліщук, який наголошує на тому, що «нинішній етап розвитку е-урядування має здебільшого сервісний характер: цифрові сервіси полегшують взаємодію громадян із державою, але ще не завжди стають каталізатором стратегічних інституційних змін. Виклики у сфері цифрової грамотності, інфраструктури, кіберзахисту та фінансової сталості залишаються ключовими бар’єрами, що стримують глибшу трансформацію» [30, с. 134].

Відтак, можемо стверджувати, що сучасний підхід до визначення електронного врядування пов'язаний з інтеграцією цифрових технологій у процеси управління, підвищенням ефективності взаємодії між органами влади, громадянами, бізнесом та іншими структурами, а також із трансформацією моделей державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства.

Спираючись на наукові джерела [1; 13; 20], наведемо деякі ключові аспекти сучасного підходу до визначення електронного врядування:

- Використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації адміністративних процедур, надання державних послуг в електронному форматі, інтеграції міжвідомчої взаємодії.

- Підвищення прозорості та підзвітності за рахунок забезпечення доступу до інформації, можливості участі громадян у прийнятті рішень (наприклад, через електронні петиції, онлайн-консультації).

- Формування цифрових інфраструктур – єдиних інформаційних просторів, систем міжвідомчої електронної взаємодії (МЕВ), цифрових двійників діяльності державних органів.

- Застосування передових технологій: великих даних, штучного інтелекту, блокчейну, інтернету речей, хмарних технологій.

- Зміна моделей взаємодії – перехід до гнучких організацій, орієнтованих на знання, трансформація принципів роботи всередині урядових структур.

- Врахування принципів цифрової інклюзії – забезпечення рівного доступу до технологій для всіх соціальних груп, включаючи вразливі категорії громадян.

Спираючись на дослідження І. Костенко [19] та Ю. Сліпчука [35] окреслимо фундаментальні принципи електронного врядування (табл. 1.3.):

Таблиця 1.3

Фундаментальні принципи електронного врядування

№ з/п 1	Принцип 2	Характеристика 3
1	Справедливості	Відсутність дискримінації
2	Рівності	Належність вибору за умов конфлікту інтересів
3	Верховенства права	Особа у її взаємовідносинах із державою, є не об'єктом державної діяльності та впливу на досягнення суспільної мети, а рівноправним суб'єктом
4	Пріоритету електронної демократії	Електронна демократія – основна центральна частина системи електронного врядування
5	Демократизму	Необхідність широкого залучення щодо обговорення законодавства, громадськості, урахування різноманітних інтересів соціальних груп шляхом правового узгодження
6	Закріплення та захист прав і свобод людини й громадянина	Створює механізм захисту
7	Інформаційний	Використання інформаційно-комунікативних технологій у процесі функціонування
8	Громадський	Заохочення участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень
9	Відповідальності	Підвищення підзвітності діяльності органів державної влади
10	Ефективність урядування	Швидке та якісне надання державних послуг

Джерело: доопрацьовано автором на основі [19; 35]

Окрім того, певні принципи електронного врядування можна виокремити, спираючись на напрацювання А. Науменко [27, с. 177]. Автор виокремлює такі принципи електронного врядування:

➤ Цифровий підхід – означає, що більшість процесів у роботі органів влади відбувається в електронному вигляді, що є пріоритетним способом взаємодії.

➤ Принцип одноразового внесення даних – громадяни чи організації заповнюють інформацію один раз, після чого її можна повторно використовувати для різних послуг, дотримуючись правил безпеки та конфіденційності.

➤ Сумісність систем «за замовчуванням» – технічні рішення створюють так, щоб усі державні електронні сервіси могли легко взаємодіяти між собою і повторно використовувати дані.

➤ Доступність і участь громадян – будь-хто може легко користуватися державними послугами та брати участь у процесах прийняття рішень.

➤ Відкритість і прозорість – дозволяє всім бачити, як працює влада, які рішення приймаються і на що витрачаються ресурси.

➤ Довіра та безпека – гарантує, що дані зберігаються надійно, а електронні сервіси працюють стабільно і без ризиків [27, с. 177].

Відтак, можемо стверджувати, що сучасне електронне врядування – це не тільки процес технологічної трансформації публічного управління, а повноцінна комплексна модель організації управлінських процесів, спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг, а також розвиток взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, що базується на окреслених вище принципах та відповідає ключовим характеристикам сучасного інформаційного суспільства.

1.3. Основні компоненти та функціональні моделі електронного уряду

Як йдеться у наукових джерелах [40; 56], структура електронного уряду базується на системі ключових компонентів. Передусім, це – цифрова інфраструктура та платформи. До них належать такі: хмарні обчислення – дозволяють урядам розміщувати додатки та дані у масштабованому та безпечному середовищі; центри обробки даних – забезпечують безпечне середовище для зберігання та обробки державних даних; мережі та заходи кібербезпеки є критичними для забезпечення цілісності та конфіденційності урядових даних; онлайн-сервіси та портали – дозволяють громадянам отримувати доступ до державних послуг та інформації онлайн. Серед

ключових елементів онлайн-сервісів та порталів варто виокремити такі (рис. 1.2.):

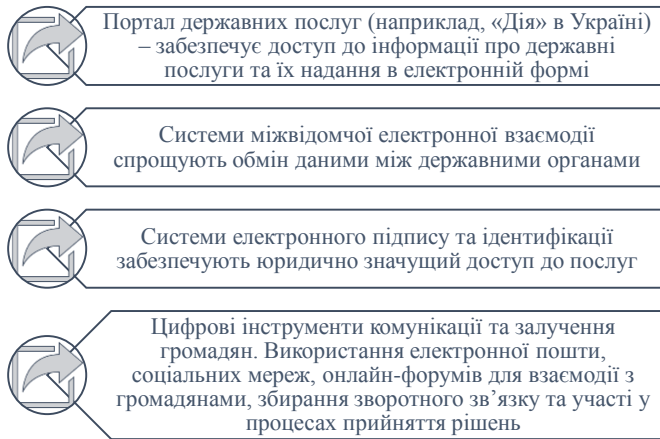


Рис. 1.2. Ключові елементи онлайн-сервісів та порталів

Джерело: доопрацьовано автором на основі [40; 56; 59]

Окрім того, до структури електронного уряду належить управління даними та аналітика, що включає в себе: сховища даних – дозволяють зберігати та аналізувати великі обсяги інформації; бізнес-аналітику – допомагає аналізувати дані та отримувати інсайти щодо роботи державних служб; візуалізацію даних, за допомогою якої можна зробити наочність складних даних (наприклад, статистичних), більш зрозумілою для громадян.

Зазначимо, що неабияке значення у структурі електронного уряду належить кібербезпеці та захисту даних. Пріоритетне завдання – забезпечення безпеки чутливої інформації та зниження кіберзагроз. Включає впровадження стандартів шифрування, регулярні аудити безпеки та розробку планів реагування на інциденти. Щодо цього аспекту, Н. Чуба доводить, що «електронне урядування, хоч і є трансформаційним, але породжує безліч ризиків кібербезпеки, які становлять значну загрозу для державних ініціатив. Однією з головних проблем є потенційна можливість кібератак, які можуть

порушити основні функції органів державної влади та скомпрометувати конфіденційну інформацію» [37, с. 80].

Також, в рамках розгляду структури електронного уряду, доцільно звернути увагу на такий його компонент, як нормативне регулювання. Адже законодавчі та регуляторні заходи, які регулюють діяльність у сфері e-government, включаючи захист персональних даних та забезпечення відповідності цифровим стандартам, сприяють становленню врегульованої системи електронного врядування, яка передбачає певні, обов'язкові для виконання усіма суб'єктами державного життя, стандарти та правила [22, с. 60].

Наведені компоненти взаємопов'язані та у сукупності забезпечують функціонування електронного уряду, спрямовані на підвищення ефективності публічного управління та покращення якості життя громадян.

Важливим елементом у структурі електронного уряду є також функціональні моделі електронного уряду, які передбачають порядок взаємодії між учасниками. У науковій літературі виокремлюють декілька типів моделей взаємодії, у рамках e-government (рис. 1.3.):



Рис. 1.3. Типи взаємодій у рамках моделей e-government

Джерело: доопрацьовано автором на основі [43; 60; 62]

Далі, спираючись на наукові джерела [43; 60; 62], охарактеризуємо кожну із наведених моделей.

➤ G2G (government-to-government) – ця модель передбачає цифрову взаємодію між різними державними органами та установами з метою оптимізації внутрішніх процесів управління. Завдяки обміну даними та інтегрованим інформаційним системам органи влади можуть оперативно узгоджувати свої дії, координувати прийняття рішень і зменшувати дублювання процедур. Така взаємодія сприяє підвищенню ефективності роботи державного апарату, скороченню часу обробки документів і забезпечує прозорість адміністративних процесів. У практичному сенсі це може включати обмін реєстрами, інтегровані платформи управління даними та внутрішні електронні портали для координації діяльності між відомствами.

➤ G2C (government-to-citizen) – модель взаємодії держави з громадянами через цифрові сервіси та електронні платформи. Вона спрямована на забезпечення доступу громадян до адміністративних, соціальних та інформаційних послуг без необхідності особистого відвідування органів влади. Приклади таких сервісів включають електронні заяви, онлайн-запис до медичних закладів, оформлення документів, податкові сервіси, а також інформаційні портали, де можна отримати актуальні дані щодо прав і обов'язків. Ця модель забезпечує зручність, швидкість та підвищує рівень взаємодії населення з державою, одночасно зменшуючи бюрократичні перепони.

➤ G2B (government-to-business) – цифрова взаємодія держави з підприємцями та юридичними особами, яка покликана спростити адміністративні процедури та підвищити ефективність комунікацій. Вона охоплює подання звітності в електронному вигляді, участь у державних закупівлях через онлайн-платформи, оформлення ліцензій, дозволів та інших документів, необхідних для ведення бізнесу. Завдяки цій моделі державні структури можуть швидше обробляти інформацію, а підприємці отримують

прозорий і зручний доступ до необхідних сервісів без зайвих витрат часу та ресурсів.

➤ G2E (government-to-employee) – модель електронного уряду, що орієнтована на внутрішню організацію роботи державних органів і взаємодію з їх працівниками. Вона включає використання електронних систем для управління кадровими процесами, обміну інформацією, координації завдань та контролю виконання службових обов'язків. Інтеграція дозволяє підвищити продуктивність, зменшити адміністративне навантаження та забезпечує стандартизований і структурований підхід до внутрішніх процесів управління.

Погоджуємося із М. Кутовою, яка доводить, що «стратегічний розвиток електронного урядування в Україні має базуватися на комплексному підході, який поєднує вдосконалення законодавства, модернізацію державних структур, технологічні інновації, підвищення цифрової грамотності та міжнародну співпрацю» [22, с. 61].

Отже, електронний уряд складається з низки взаємопов'язаних компонентів та функціональних моделей, які разом забезпечують ефективність управлінських процесів та підвищують якість публічних послуг.

Висновки до розділу 1

Підведемо підсумки першого розділу кваліфікаційної роботи:

➤ Вивчивши історію розвитку електронного урядування та уточнивши основні етапи його становлення, можемо стверджувати, що історія розвитку електронного урядування відображає поступовий перехід державного управління до інформаційного суспільства, де ключову роль відіграють цифрові технології та інформація. Процес становлення електронного уряду проходив через послідовні етапи – від базової присутності онлайн до інтеграції та проактивної взаємодії з громадянами. Це дозволило створити систему, яка підвищує ефективність, прозорість та доступність державних послуг, а також сприяє розвитку електронної демократії. Сьогодні

електронне врядування є комплексним механізмом організації публічного управління, який забезпечує інтеграцію технологій, нормативних засад і участі громадськості для досягнення стратегічних цілей держави.

➤ Дослідивши ключові характеристики сучасного підходу до визначення електронного врядування та його фундаментальні принципи, ми виявили, що сучасне електронне врядування поєднує цифрові технології, організаційні підходи та нормативні принципи, створюючи ефективне середовище для взаємодії держави, громадян та бізнесу. Воно забезпечує прозорість процесів, зручний доступ до послуг, участь громадськості у прийнятті рішень і підвищує загальну ефективність управління. У результаті формується комплексна система, де технології та люди взаємодіють для досягнення якіснішого та більш справедливого публічного обслуговування.

➤ Систематизувавши основні компоненти та функціональні моделі електронного уряду, ми зазначили, що електронний уряд об'єднує технологічні платформи, механізми обробки та аналізу даних, стандарти безпеки та нормативні рамки з чітко визначеними моделями взаємодії між державою, громадянами, бізнесом і працівниками. Цифрова інфраструктура, управління даними та аналітика, кібербезпека і нормативне регулювання створюють основу для надійної роботи системи, тоді як моделі взаємодії G2G, G2C, G2B і G2E визначають шляхи комунікації між органами влади, громадянами, бізнесом і працівниками державних органів. Усі ці елементи працюють у комплексі, забезпечуючи оперативність, прозорість і надійність управлінських процесів, спрощуючи доступ до послуг і підвищуючи ефективність роботи органів влади. Відтак, структура електронного уряду формує сучасне середовище публічного управління, де технології та люди взаємодіють для досягнення максимальної користі для суспільства.

РОЗДІЛ 2. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

2.1. Європейські стандарти та інструменти електронного врядування

Керуючись напрацюваннями сучасних науковців [8; 29], зазначимо, що електронне врядування в ЄС базується на низці нормативних актів, стратегій та стандартів, спрямованих на безпеку, захист прав громадян, розвиток цифрової економіки та просування європейських цінностей на глобальному рівні.

Важливим напрямом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, зокрема через впровадження єдиних стандартів і регламентів у цифровому середовищі. Крім того, електронне врядування сприяє підвищенню прозорості діяльності державних інституцій та залученню громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Також воно забезпечує ефективну взаємодію між державами-членами, формуючи єдиний цифровий простір та стимулюючи інноваційний розвиток економіки [8; 29].

Серед європейських стандартів та інструментів електронного врядування акцентуємо увагу на наступних (за важливістю для електронного врядування):

Digital Services Act (DSA, Регламент EU 2022/2065) – регламент Європейського союзу, який регулює онлайн-сервіси, які використовуються громадянами ЄС у повсякденному житті: маркетплейси, соціальні мережі, магазини додатків, платформи для подорожей та розміщення [67].

Основні цілі згаданого стандарту такі (рис. 2.1.):

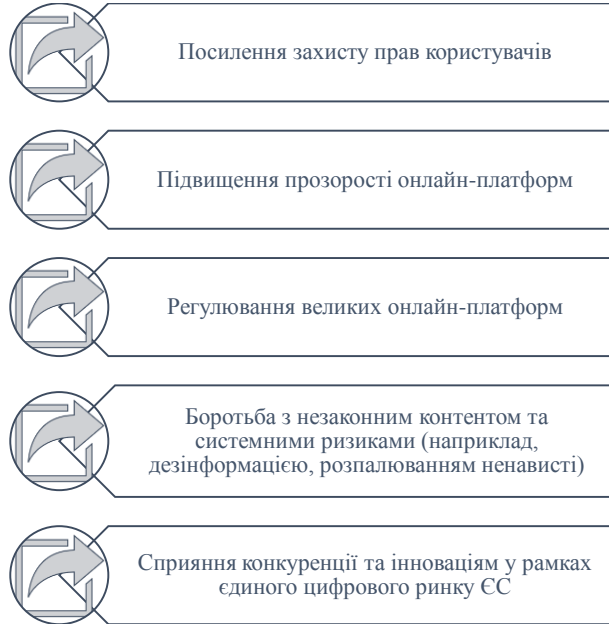


Рис. 2.1. Основні цілі Digital Services Act

Джерело: доопрацьовано автором на основі [67]

DSA застосовується до онлайн-посередників, які пропонують послуги користувачам ЄС, незалежно від їх місцезнаходження. До них належать: інтернет-провайдери; хостинг-провайдери (хмарні сховища, веб-хостинг); онлайн-платформи (соціальні мережі, маркетплейси, магазини додатків); пошукові системи.

Особливо виокремлюються масштабні онлайн-платформи (VLOPs) і ті онлайн-пошукові системи (VLOSEs), які мають понад 45 мільйонів активних користувачів на місяць у ЄС [67].

Серед ключових положень DSA можна виокремити такі [67]:

➤ Ієрархічний підхід до регулювання: зобов'язання диференційовані залежно від ролі, розміру та впливу платформи. Для малих та мікропідприємств багато зобов'язань знімаються.

➤ Зобов'язання щодо прояву належної обачності (due diligence). Платформи повинні проводити щорічну оцінку ризиків, пов'язаних з їх діяльністю, та ділитися результатами з Комісією та місцевими органами.

➤ Модерація контенту – платформи зобов'язані оперативно видаляти незаконний контент після отримання повідомлення. Також потрібно надавати користувачам можливість оскаржити рішення щодо видалення контенту.

➤ Прозорість алгоритмів. DSA вимагає розкриття принципів роботи алгоритмів рекомендацій, а також забезпечення прозорості у сфері модерації контенту та цільової реклами.

У кожній державі-члені ЄС призначаються Digital Services Coordinators (DSCs) – органи, відповідальні за контроль за дотриманням DSA. Європейська комісія також має право ініціювати або втручатися у розгляди щодо VLOPs та VLOSEs [67].

Додано примітку [RbD2]: крапка

За порушення зобов'язань передбачені штрафи до 6% від світового річного обороту компанії, а при наданні неправильної інформації, що вводить в оману, – до 1% [67].

Додано примітку [RbD3]: крапка

Проте, DSA не стосується законодавства ЄС про умови праці та законодавства у сфері судового співробітництва у цивільних та кримінальних справах. А Європейська комісія зобов'язана регулярно оцінювати ефективність DSA, починаючи з третього року після набуття нею чинності. Загалом, DSA є частиною пакету цифрових законів ЄС разом із Digital Markets Act [67].

Стандарт Digital Markets Act (DMA) – спрямований на забезпечення чесної конкуренції на цифрових ринках. Він встановлює правила для великих компаній, що займають домінуюче становище на онлайн-ринку («гейткіперів»), щоб запобігти спотворенню конкуренції [66]. Був запропонований Єврокомісією у грудні 2020 року, Рада Європи та Європарламент, а також країни-члени ЄС схвалили у 2022 році [66]. Набрал

чинності 1 листопада 2022 року, здебільшого, реалізується з 2 травня 2023 року [66].

DMA спрямований на забезпечення справедливої конкуренції у цифровій сфері. Закон встановлює правила для великих онлайн-платформ, які діють як «брамники» (gatekeepers). Деякі цілі DMA: запобігти зловживанню домінуючим становищем на ринку великими компаніями; дозволити новим гравцям входити на ринку; забезпечити прозорість та відкритість послуг, реклами та пропозицій.

DMA стосується ключових цифрових послуг. До них належать, наприклад: онлайн-пошукові системи; послуги онлайн-посередництва (маркетплейси, магазини додатків); соціальні мережі; платформи обміну відео; платформи для комунікації (WhatsApp, Gmail); послуги реклами; операційні системи (Android, iOS); хмарні послуги (Amazon Web Services) [66].

DMA не застосовується до всіх великих цифрових компаній – закон стосується лише тих, які відповідають певним критеріям. Наприклад, компанія може бути визнана «брамником», якщо має значний вплив на внутрішній ринок, надає сервіс, який є важливим шлюзом для бізнес-користувачів, та має зміцнене та довговічне становище [66].

За порушення DMA передбачені штрафи:

- до 10% від глобального річного обсягу продажів – за перше порушення;
- до 20% – за повторне порушення.

У крайніх випадках Єврокомісія може вимагати структурних змін до поділу бізнесу.

У 2025 році ЄС оштрафував Apple на 500 млн. євро за обмеження в App Store, а Meta – на 200 млн. євро за протиправну рекламну модель у Facebook та Instagram [8; 29].

Регламент про штучний інтелект (Artificial Intelligence Act, AI Act, Регламент ЄС 2024/1689) – перша загальноєвропейська рамка регулювання. Встановлює вимоги, залежно від рівня ризику застосування технологій.

Включає поетапне застосування норм, наприклад, заборона на «неприпустимий ризик» та норми про ШІ-грамотність, обов'язки постачальників моделей «загального призначення» (GPAI) [65].

Регламент офіційно опубліковано 12 липня 2024 року, а набрав чинності 1 серпня 2024 року. Його мета – поліпшення функціонування внутрішнього ринку шляхом встановлення єдиної правової основи для ШІ при забезпеченні високого рівня захисту здоров'я, безпеки та основних прав, закріплених у Хартії основних прав Європейського Союзу [65].

Регламент будується на ризик-орієнтованому принципі: вимоги стають суворішими зі збільшенням потенційної шкоди від ШІ-системи для здоров'я, безпеки чи фундаментальних прав [65].

Визначення ШІ-системи – це машинна система, яка призначена для роботи з різними рівнями автономності та може виявляти адаптивність після розгортання. Вона, на основі вхідних даних, генерує висновки (проорокування, рішення, контент) з певним ступенем автономності [65].

Регламент класифікує невиключені застосування ШІ за рівнем ризику заподіяння шкоди. Виокремлюються чотири категорії: неприйнятний ризик (заборонені практики), високий ризик, обмежений ризик та мінімальний ризик. Для моделей загального призначення також встановлені особливі вимоги [65].

Ключові обов'язки покладаються на постачальників (провайдерів) та тих, хто впроваджує системи ШІ. Також відповідальність несуть інші учасники ланцюжка постачання: імпортери, дистриб'ютори, уповноважені представники [65].

Створюється Європейська рада з ШІ (European Artificial Intelligence Board), яка сприяє національному співробітництву та забезпечує дотримання регламенту.

Регламент може застосовуватися до провайдерів з-за меж ЄС, якщо їхні системи торкаються громадян ЄС.

Графік поетапного застосування такий [65]:

➤ 2 лютого 2025 року почали застосовувати заборони на «неприпустимий ризик» і норми про ШІ-грамотність.

➤ 2 серпня 2025 року – набули чинності обов’язки постачальників моделей «загального призначення»; Єврокомісія випустила Кодекс практик та пояснюючі рекомендації для GPAI.

➤ 2 серпня 2026 – основний масив обов’язків почав застосовуватися до систем високого ризику.

➤ 2 серпня 2027 – додаткові терміни для високоризикових систем, що є елементом безпеки виробів по актах гармонізації.

Серед заборонених практик за цим регламентом, наприклад, деякі форми біометричної ідентифікації в реальному часі без гарантій; системи, що використовують підсвідомі, маніпулятивні або такі, які вводять в оману, методи істотного спотворення людської поведінки [65].

При цьому, вимоги до систем високого ризику включають систему управління ризиками, якість даних, технічну документацію, реєстрацію/оцінку відповідності, моніторинг, інцидент-репортинг.

Регламент передбачає адміністративні штрафи, розмір яких залежить від ступеня тяжкості порушення та потенційного впливу на суспільні інтереси та основні права [65].

Регламент пов’язаний з іншими цифровими законами ЄС, такими як Загальний регламент захисту даних (GDPR), Digital Services Act, Digital Markets Act та ін. Він також враховує особливості малих та середніх підприємств та стартапів, передбачаючи принцип пропорційності при призначенні санкцій [65].

Стратегія цифрового розвитку ЄС (прийнята у 2020 році) – передбачає заходи щодо консолідації єдиного цифрового ринку та просування цифрових стандартів ЄС у міжнародний простір. Головна мета – забезпечення цифрового суверенітету Європи. У стратегії визначено три стратегічні пріоритети: усунення бар’єрів на внутрішньому ринку, розвиток передових технологій, забезпечення прав, свобод та розвитку демократії [42].

У лютому 2020 року Єврокомісія ухвалила Європейську цифрову стратегію (Shaping Europe's digital future) – один із основних документів, що регламентують ключові напрями цифрового розвитку ЄС [42].

Основною метою стратегії є підвищення ролі ЄС як глобального гравця, зміцнення його цифрового лідерства та забезпечення цифрового суверенітету. При цьому, стратегія ставить собі переважно економічні цілі, але проблема забезпечення цифрового суверенітету в контексті інформаційної безпеки також займає важливе місце.

Стратегія включала три пріоритетні сфери діяльності Єврокомісії з підтримки процесів цифровізації [42]:

- Розробка та впровадження технологій, які функціонують на користь людей. До них належать: штучний інтелект, хмарна обробка даних, блокчейн-технології, високопродуктивні обчислення, квантові технології, зв'язок, 5G та економіка інтернету речей, цифрові технології, фотонні та електронні засоби.

- Розвиток справедливої та конкурентоспроможної цифрової економіки. До цієї сфери входять бази даних, онлайн-платформи та електронна торгівля, авторські права.

- Формування відкритого, демократичного та сталого цифрового суспільства. Сюди входять культура ЗМІ та цифрова культура, довіра та безпека особистого електронного простору, цифрова система охорони здоров'я та цифровий уряд, розумні міста, безпечний інтернет, а також питання ролі жінок у цифровому просторі.

Стратегія передбачає принципи розробки правових норм для розвитку та впровадження ШІ, а також інвестиції у цю сферу. Наприклад, планувалося залучати європейське, державне та приватне фінансування, а також вкласти близько 20 млрд євро у розвиток ШІ до 2030 року. При цьому, наголошувалося, що людина повинна зберігати повний контроль над критичними рішеннями систем ШІ [42].

Європейська стратегія щодо управління даними спрямована на створення єдиного ринку даних, який забезпечить глобальну конкурентоспроможність Європи та суверенітет даних. Це передбачає формування спільних європейських просторів даних, де більше даних буде доступним для використання в економіці та суспільстві. При цьому, компанії та приватні особи зберезуть контроль над даними, які вони генерують [42].

Стратегія передбачає заходи щодо подальшої консолідації єдиного цифрового ринку та просування цифрових стандартів та регулювання ЄС у міжнародний простір [42].

Загалом, документ спрямований на зміцнення системи захисту населення від кіберзагроз (хакерство, крадіжка особистих даних, здирство), а також на розвиток ШІ з урахуванням дотримання прав людини та збереження атмосфери довіри.

Стратегія кібербезпеки ЄС ставить завдання забезпечити стратегічну автономію в інформаційному середовищі за збереження відкритості економічного простору. Включає реформування правил безпеки мережевих та інформаційних систем підвищення стійкості критично важливих об'єктів [55].

Стратегію кібербезпеки ЄС на «цифрове десятиліття» (The EU's Cybersecurity Strategy for the Digital Decade) було представлено 16 грудня 2020 року Європейською комісією та Верховним представником Союзу із закордонних справ та політики безпеки [55].

Мета стратегії – підвищити стійкість Європи до кіберзагроз та забезпечити, щоб усі громадяни та підприємства могли повною мірою користуватися надійними цифровими послугами та інструментами [55].

Деякі ключові напрямки та заходи, передбачені Стратегією [55]:

➤ Зміцнення кіберстійкості критично важливих інфраструктур. Стратегія спрямовано захист життєво важливих секторів: охорони здоров'я, енергетики, транспорту, державного управління, центрів обробки даних та інших.

➤ Протидія зовнішнім кібератакам, включаючи застосування санкційних заходів. Пропонувалося посилити режим санкцій, у тому числі за рахунок переходу до ухвалення рішень про санкції кваліфікованою більшістю голосів.

➤ Зміцнення кооперації між державами-членами в галузі кібероборони, включаючи створення спільних структур енергетичної та військової кібербезпеки в рамках постійного структурованого співробітництва (PESCO).

➤ Розвиток кібердипломатії. ЄС планував розширювати діалоги з третіми країнами, міжнародними та регіональними організаціями (ООН, ОБСЄ, АСЕАН), створювати мережу кібербезпеки у закордонних представництвах [55].

Стратегія включала пропозиції щодо визначення цілей у процесах міжнародної стандартизації та їх просування на глобальному рівні; захист дітей від кіберзлочинності, включно з боротьбою з дитячою сексуальною експлуатацією в інтернеті; зміцнення Будапештської конвенції про кіберзлочинність, у тому числі через роботу над другим додатковим протоколом до неї; створення «кіберщита європейського масштабу», який міг би включати операційні центри безпеки, що використовують штучний інтелект для виявлення ознак кібератак, що готуються; інвестиції у кібербезпеку. У рамках програми «Цифрова Європа» та Плану відновлення Європи передбачалися додаткові вкладення у цю сферу [55].

22 березня 2021 року Рада ЄС ухвалила висновки щодо стратегії кібербезпеки, наголосивши, що кібербезпека важлива для побудови стійкої, «зеленої» та цифрової Європи. Стратегія стала частиною ширших зусиль ЄС щодо модернізації правової бази у сфері кібербезпеки та зміцнення захисту від цифрових загроз [55].

Відтак, погоджуємося із N. Likarchuk щодо того, що «цифрове управління в ЄС поєднує наднаціональні та національні механізми. Європейська комісія реалізує наднаціональне законодавство, а на

національному рівні в кожній державі-члені ЄС є профільні міністерства, відповідальні за цифрове управління у межах своїх повноважень» [58, с. 239].

Виокремимо деякі особливості цифрового управління в ЄС:

➤ Спільна компетенція – повноваження розподілені між наднаціональними та національними регуляторами, що може спричинити фрагментацію цифрового простору всередині ЄС.

➤ Наднаціональні регулятори – Європейська комісія має виняткову компетенцію з нагляду за великими онлайн-платформами та пошуковими системами, що діють у рамках DSA та інших актів. Національні органи контролюють дотримання норм на місцях [46].

Зазначимо також, що ЄС бере активну участь у формуванні глобальних цифрових стандартів та управлінні. Наприклад, у 2025 році була прийнята International Digital Strategy for the European Union, яка фокусується на зміцненні міжнародного цифрового співробітництва, просуванні європейського порядку денного в галузі безпеки та формування глобальних цифрових стандартів на основі спільних цінностей, що ґрунтуються на правах людини [69].

Таким чином, цифрове управління в ЄС є складною системою нормативних актів, стратегій та інститутів, спрямованою на баланс між захистом прав громадян, розвитком технологій та забезпеченням конкурентоспроможності на глобальному рівні.

2.2. Практичні підходи електронного врядування в європейських країнах

Практичні підходи електронного управління в європейських країнах охоплюють широкий спектр напрямків – від внутрішніх адміністративних систем до транскордонної взаємодії з громадянами та бізнесом. Вони базуються на поєднанні наднаціонального регулювання, національних програм та проєктів, спрямованих на цифровізацію державних послуг та

підвищення ефективності управління. А. Гриценко та Т. Бурлай зазначають, що «Європейська комісія відіграє ключову роль у розвитку електронного управління. На рівні ЄС діють як рекомендаційні, і нормативні акти» [3, с. 25].

Вже згаданий нами К. Гриценко та В. Яценко доводять, що «рекомендаційні документи – плани дій у сфері електронного уряду (Action plans). Вони задають принципи побудови електронного уряду для держав-членів, хоч і не мають примусової юридичної сили. Нормативні акти – директиви та регламенти, які створюють конкретні елементи електронного уряду на європейському рівні. Наприклад, Регламент ЄС 910/2014 про електронну ідентифікацію та довіру до електронних транзакцій на внутрішньому ринку замінив директиву про електронний підпис, що діяла раніше» [4, с. 19].

Керуючись відомостям із наукових джерел, наведемо окремі приклади.

Німеччина має багату історію проєктів у сфері електронного керування. Прикладом може бути ІТ-стратегія країни. Цей – проєкт створення системи для спрощеного обміну електронними даними між органами влади. Deutschland-Online. Спільна програма федерального, земельного та муніципального рівнів, яка була спрямована на створення повністю інтегрованого електронного уряду по всій Німеччині, проєктів в галузі електронного підпису та документообігу. Наприклад, проєкт із впровадження електронного цифрового підпису, який включав розробку безпечних та юридично значущих методів укладання ділових контрактів з використанням електронного зв'язку та електронних підписів [24, с. 47].

Франція у рамках плану «Цифрової Франції» та Спільного перегляду державної політики продовжувала розвивати електронний уряд [36, с. 143].

Нідерланди запровадили портал «зворотного зв'язку» з громадянами (Citizenlink), який стимулює участь громадян у громадському житті через вимір рівня задоволеності діяльністю держави [36, с. 143].

Загальними тенденціями практичних підходів електронного врядування в європейських країнах є гармонізація стандартів та сумісність систем. Це

особливо важливо для забезпечення взаємодії між органами влади, бізнесом та громадянами. Наприклад, проект «Дорожня карта для модернізації адміністративних органів» у Німеччині спрямовано розширення взаємодії між різними інститутами [24; 36].

У ЄС активно розвивається регулювання у цій сфері, включаючи Регламент 2016/679 «Про захист персональних даних та про вільне переміщення таких даних» (GDPR) [64].

GDPR впливає на електронне управління в ЄС, зокрема, через такі аспекти [64]:

- Уніфікація критеріїв та стандартів. GDPR спрощує комерційну діяльність фірм, які оперують у кількох країнах ЄС.

- Захист транскордонного переміщення даних – обмін даними між країнами ЄС потребує високого ступеня захисту за стандартами GDPR, включаючи оцінку Європейською комісією рівня захисту у країні-отримувачі.

- Трансформація бізнес-процесів. Впровадження GDPR зажадало глибокої зміни ділових операцій на компаніях. Організаціям необхідно було переосмислити та оновити свої методи для забезпечення відповідності суворим стандартам охорони індивідуальної інформації.

- Надання прав та інструментів для керування даними. GDPR надає додаткові права та інструменти, дозволяючи людям захищати свою конфіденційність в умовах постійно зростаючого обсягу інформації, що циркулює у цифровому просторі.

- Вплив на IT-екосистему. З приходом GDPR багато компаній змінили свої політики конфіденційності та реалізували додаткові механізми роботи з персональними даними користувачів.

- Багато європейських компаній почали переносити свою IT-інфраструктуру в хмару, оскільки хмарний провайдер може взяти на себе реалізацію низки вимог нового закону, заощаджуючи гроші клієнтів.

Наведемо деякі стандарти (принципи) GDPR, що впливають на електронне врядування [64]:

➤ Принципи законності, справедливості та відкритості, відповідно до яких організації повинні отримувати дозвіл на використання відомостей, інформувати споживачів про мотиви цієї обробки та поводитися відкрито і прозоро. Виключено таємні методи чи обманні заходи.

➤ Принцип обмеження намірів, за яким індивідуальні відомості можуть збиратися лише специфічних, явних і законних намірів. Використання цих відомостей у невідповідних цілях заборонено.

➤ Принцип скорочення даних передбачає те, що підприємства можуть збирати лише ту інформацію, яка потрібна для досягнення певних цілей. Накопичення зайвих відомостей, які можуть бути корисними в майбутньому, але зайві в даний момент, заборонено.

➤ Принцип актуальності – персональні інформаційні дані мають бути актуальними та, за вимогою, актуалізуватися. Організації зобов'язані вживати всіх можливих заходів для забезпечення достовірності інформації, яка зберігається. Застарілі або помилкові дані мають бути видалені або скориговані.

➤ Принцип згоди – GDPR містить додаткові роз'яснення та уточнення вимог щодо отримання та демонстрації згоди, що має законну силу. Згода є одним із шести підстав законної обробки персональних даних.

➤ Принцип звітності, за яким навіть підприємство з одним співробітником, якщо воно обробляє великі обсяги даних, має документувати свої процедури обробки даних та звітувати про них. Відтак, відповідно до GDPR, організації повинні отримувати згоду на обробку даних добровільним та однозначним чином, що не допускає неправильного трактування.

Серед вимог щодо отримання згоди можна навести такі [64]:

➤ Інформування, тобто, попередньо особа повинна отримати докладну інформацію про те, для чого збирають відомості та що з ними відбуватиметься.

➤ Запит на згоду повинен містити достатньо інформації та використовувати коротку мову, зрозумілу для середньої людини. Неприпустимо, щоб згода була прихована у тексті.

Як доводить В. Назар, «у низці випадків, наприклад при зібранні спеціальних категорій даних, передачі до третіх країн без адекватного рівня захисту персональних даних або прийняття автоматизованих рішень щодо власника даних, згода має бути явно вираженою» [26, с. 103].

У заяві про згоду має бути посилання на можливість відкликати її у будь-який час [26, с. 103].

Для особливих ситуацій рекомендується застосовувати дво- чи багаторівневі підтвердження згоди. Наприклад, в окремому електронному листі вказується, для яких спеціальних цілей запитується згода, які дані будуть оброблятися. Потім користувача просять направити лист у відповідь зі словами «Я згоден» [36, с. 143].

Порушення цих вимог спричиняє штрафні санкції.

Зазначимо, що ЄС бере участь у глобальних ініціативах, таких як Global Digital Compact, та розвиває партнерства у сфері цифрових технологій, включаючи співпрацю у галузі штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрової інфраструктури. У низці країн є додаткові портали для окремих категорій громадян або за спеціальними тематиками. Зокрема, у Естонії функціонує система e-Estonia з окремими сервісами для бізнесу, медицини та освіти. У Франції працює портал FranceConnect, який об'єднує доступ до державних послуг для різних груп користувачів. У Німеччині розвивається платформа BundID, що забезпечує доступ до федеральних і земельних електронних сервісів. Такі приклади демонструють диференціацію цифрових рішень відповідно до потреб різних категорій населення [24; 36].

Відтак, серед викликів, з якими стикаються європейські країни, можна назвати необхідність підвищення комп'ютерної грамотності громадян похилого віку, а також забезпечення сумісності систем в умовах соціально-культурного та мовного різноманіття суспільства.

2.3. Інноваційні моделі та стратегії цифрового уряду

Інноваційні моделі та стратегії цифрового уряду в європейських країнах охоплюють широкий спектр напрямків – від цифровізації адміністративних послуг та розвитку штучного інтелекту до підвищення цифрових компетенцій населення та забезпечення кібербезпеки [24; 36].

Наведемо приклади.

➤ Федеральна цифрова стратегія Німеччини (Digitalstrategie, 2019) була спрямована на розвиток цифрової інфраструктури, покращення цифрових послуг для громадян та бізнесу, створення умов для інновацій у галузі штучного інтелекту, великих даних та блокчейну [69].

➤ Програма «Цифрова Німеччина 2025» (Digitales Deutschland 2025). Доповнює цифрову стратегію, ставить довгострокові цілі повної трансформації державного управління [45].

Крім того, розвиток єдиного порталу державних послуг у країні дозволяє громадянам отримувати доступ до різних послуг онлайн-режимі, що скорочує бюрократичні процедури. Закон про електронну ідентифікацію (2021 рік) (про посвідчення особи і електронне посвідчення особи) дозволяє громадянам підтверджувати свою особу за допомогою цифрових сертифікатів під час взаємодії з державними структурами [52].

Спостерігається акцент на кібербезпеці, оскільки зростання кількості цифрових сервісів підвищує вразливість державних систем перед кібератаками.

Програма Tech.gouv у Франції запущена у 2019 році. Її спрямовано на прискорення цифрової трансформації державних послуг. У рамках програми, було проведено місію з цифрової ідентифікації, запроваджено France Connect [56].

У 2018 році було представлено п'ятирічну стратегію «ШІ для людства». Її цілі включали покращення екосистеми освіти та підготовки кадрів у сфері

ШІ, створення політики відкритих даних для впровадження ШІ, розробку етичних рамок для прозорого використання технологій [56].

В свою чергу, закон про цифрову республіку закріпив принципи обігу даних в інтернеті, включаючи гарантії доступу до публічної інформації та захист приватного життя [56].

Італійська цифрова повістка включає положення про вільне надання даних про державне управління, заохочення прозорості та ефективності держуправління, стимулювання зростання «економіки знань», заснованої на концепції розумних спільнот та міст, відкритих даних та хмарних технологій. План «Цифрова Італія 2026» включає активацію платформи для моніторингу впровадження цифрових технологій у різних галузях державного управління [63].

Цифрова стратегія Швейцарії (**Digital Switzerland Strategy**) визначає напрями цифрової трансформації країни. Стратегія структурована за п'ятьма довгостроковими сферами, заснованими на Цифровий компас ЄС (Digital Compass). Включає заходи щодо підвищення цифрового суверенітету та стійкості, розвитку e-ID для безпечної онлайн-ідентифікації громадян, покращення цифрових послуг для населення [47].

У 2019 році Міжвідомча робоча група зі штучного інтелекту підготувала звіт з рекомендаціями щодо розвитку ШІ, включаючи покращення навичок у цій галузі, підтримку досліджень та інновацій, створення регуляторної та етичної бази для стійкого та надійного ШІ.

Стратегія Цифрових державних послуг Швейцарії (Digital Public Services Switzerland) на 2024-2027 роки наголошує на важливості розуміння послуг та процесів, забезпечення передачі даних від громадян до органів влади та архівів без переривань, а також використання загальних стандартів для структурованої та безпечної обробки електронних даних та документів [49].

Відтак, керуючись наведеними відомостями, серед загальних тенденцій стратегій цифрового уряду у ЄС можна назвати такі [24; 36]:

Додано примітку [RbD4]: Уніфікуйте. Робіть як тут: Федеральна цифрова стратегія Німеччини (Digitalstrategie, 2019). Назва укр. мовою та в дужках оригінал іноземною.

- Інтеграція цифрових технологій у різні сфери державного управління: від адміністративних послуг до освіти та охорони здоров'я.
- Наголос на розвитку цифрових компетенцій – навчання населення, перепідготовка кадрів, підвищення рівня цифрових навичок.
- Посилення кібербезпеки – у разі зростання кількості цифрових сервісів підвищується вразливість державних систем перед кібератаками.
- Багато країн беруть участь у європейських та глобальних ініціативах з цифровізації, обмінюються досвідом та стандартами.

Наведені моделі та стратегії відображають прагнення європейських країн до підвищення ефективності державного управління, покращення якості життя громадян та зміцнення цифрової конкурентоспроможності.

Деякі виклики, з якими стикаються цифрові уряди в Європі, пов'язані як із технологічними, так і з соціально-економічними чинниками. Одним із ключових є залежність від іноземних технологічних компаній, оскільки значна частина хмарної інфраструктури та програмного забезпечення контролюється позаєвропейськими провайдерами, що створює ризики для цифрового суверенітету ЄС. Додатковою проблемою є правове протиріччя між американським CLOUD Act і європейським законодавством, зокрема GDPR, що ускладнює захист персональних даних громадян. Суттєвими залишаються також кіберзагрози, включаючи кіберзлочинність і кібертероризм, які підвищують вимоги до цифрової безпеки державних систем. Окремим викликом є соціальний аспект цифровізації, зокрема, ризики втрати робочих місць, бюрократичні затримки у фінансуванні цифрових проєктів та недостатня цифрова залученість старшого покоління [24; 36].

Отже, інноваційні моделі цифрового уряду в ЄС спрямовані на інтеграцію сучасних технологій, розвиток штучного інтелекту, цифрових послуг і підвищення кібербезпеки. Їх практична реалізація здійснюється через національні стратегії та програми (Німеччина, Франція, Італія, Швейцарія), які забезпечують цифрову трансформацію управління та покращення якості державних послуг. Відтак, цифрові стратегії Європи сприяють інноваційному

розвитку та підвищенню ефективності управління, однак супроводжуються викликами кібербезпеки, цифрової нерівності та залежності від глобальних технологій.

Висновки до розділу 2

Підведемо підсумки другого розділу кваліфікаційної роботи:

➤ Дослідивши європейські стандарти та інструменти електронного врядування, можемо зауважити, що електронне врядування в ЄС ґрунтується на комплексі стандартів і стратегій, спрямованих на захист прав громадян, розвиток цифрової економіки та забезпечення кібербезпеки. Ключовими інструментами є такі регламенти, як Digital Services Act, Digital Markets Act та Artificial Intelligence Act, які встановлюють правила функціонування цифрового середовища та технологій. Важливу роль відіграють також цифрові та кібербезпекові стратегії, що сприяють формуванню єдиного цифрового простору, інноваційному розвитку та міжнародному співробітництву. Отже, система електронного врядування ЄС є цілісною та багаторівневою, забезпечуючи баланс між технологічним прогресом, безпекою та дотриманням демократичних цінностей.

➤ Проаналізувавши практичні підходи електронного врядування в європейських країнах, ми зазначили, що ці підходи поєднують загальноєвропейські правила та національні ініціативи, що допомагає робити державні послуги зручнішими й ефективнішими для людей. Важливу роль у цьому процесі відіграє Європейська комісія, яка розробляє як рекомендації, так і обов'язкові норми для розвитку електронного уряду. На практиці це проявляється через різні цифрові проекти в країнах, як-от, зокрема, Німеччина, Франція, Нідерланди та Естонія, де створюються онлайн-сервіси для зручної взаємодії громадян і бізнесу з державою. Важливим інструментом є GDPR, який гарантує захист персональних даних і встановлює єдині правила їх використання.

➤ Описавши інноваційні моделі та стратегії цифрового уряду, ми виявили, що вони спрямовані на те, щоб зробити державне управління більш сучасним, зручним і ефективним, використовуючи новітні технології та штучний інтелект. Реалізуються досліджувані моделі та стратегії через національні стратегії та програми різних країн, які допомагають спростити отримання послуг і зробити взаємодію громадян із державою швидшою та зрозумілішою. Серед основних тенденцій – активне впровадження цифрових рішень у різні сфери життя, підвищення цифрової грамотності населення та посилення захисту персональних даних. Водночас, такі зміни супроводжуються певними труднощами, зокрема кіберзагрозами, залежністю від іноземних технологій і складнощами у правовому регулюванні.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Тенденції розвитку електронного врядування в Україні

Серед найзначущіших тенденцій розвитку електронного врядування в Україні можемо виокремити поступовий перехід від «електронного уряду» до «цифрового» та «розумного уряду». Цей процес, в свою чергу, передбачає еволюцію моделей публічного управління, яка зумовлена розвитком цифрових технологій та прагненням підвищити ефективність, прозорість та адаптивність управління.

Як ми виявили раніше, електронний уряд (e-government) – це концепція врядування, яка виникла наприкінці ХХ століття з урахуванням розвитку глобальної мережі Інтернет. Її суть полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для переведення традиційних адміністративних послуг та процесів у електронний формат (онлайн-заяви, електронні платежі, цифрові документи тощо). Основне завдання цієї концепції – надання адміністративних послуг в електронній формі та ефективніше використання потоків інформації в системі управління [1; 5; 7; 12; 25].

Стосовно нашої країни, зазначимо, що електронний уряд уже не є тільки теоретичною концепцією – він поступово втілюється на практиці, хоча система ще не досягла повної зрілості.

Зокрема, перші кроки цифровізації державного управління були зроблені ще у 2000-х роках, однак найбільш активний етап розвитку розпочався після 2014 року, коли держава почала системно впроваджувати цифрові підходи в управлінні та наданні послуг. У цей період з'явилися перші масштабні електронні сервіси, зокрема єдиний портал адміністративних послуг, що дозволив частину процедур перевести в онлайн-формат [6].

Сьогодні одним із найзначущих прикладів електронного врядування в Україні є платформа «Дія». Вона об'єднує цифрові документи та широкий спектр державних послуг, завдяки чому громадяни можуть дистанційно реєструвати бізнес, подавати заяви, отримувати довідки та оформлювати соціальні виплати без відвідування установ [6].

Окрім цього, в державі функціонують інші важливі цифрові інструменти. Серед них – система публічних закупівель ProZorro, електронна система охорони здоров'я eHealth, а також різні державні реєстри, що забезпечують облік нерухомості, бізнесу та актів цивільного стану [12; 15; 44].

Разом із тим, процес цифровізації залишається незавершеним. Частина адміністративних послуг досі надається у традиційній, паперовій формі, а також існують труднощі з інтеграцією інформаційних систем і забезпеченням рівного доступу до цифрових сервісів.

Як йдеться у наукових джерелах [12; 15], цифровий уряд – більш розвинена модель, у якій цифрові технології інтегруються не тільки у надання послуг, а й у процес управління. Цифрове врядування орієнтоване на використання переваг цифрових даних під час оптимізації, трансформації та створення адміністративних послуг.

Ключовими особливостями цифрового уряду є такі (табл. 3.1.):

Таблиця 3.1

Ключові особливості цифрового уряду

№ з/п 1	Особливість 2
1	Ключове значення в прийнятті управлінських та політичних рішень відіграють дані, які збираються в режимі реального часу (за допомогою датчиків, сенсорів, камер, аналізу інформації з Інтернету та соціальних мереж) та аналізовані алгоритмами обробки великих даних та ШІ
2	Структура цифрового уряду ширша, ніж електронного, оскільки включає як органи влади, так і недержавні організації, комерційний сектор, громадян та їх об'єднання, які отримують доступ до даних з урахуванням взаємодії з державою чи надають свої послуги у вигляді державних платформ
3	Акцент на проактивному наданні послуг, глибокій інтеграції даних та персоналізованій взаємодії з громадянами та бізнесом

Джерело: доопрацьовано автором на основі [12; 15]

Також зазначимо, що виокремлюють такі характеристики цифрового уряду: цифровізація всього процесу прийняття рішень, аналітика даних як основа прийняття політичних рішень, уряд як платформа (формування єдиної цифрової екосистеми), відкритий уряд, державна політика відповідно до потреб громадян, проактивне надання адміністративних послуг [53].

В Україні цифрове врядування реалізується через систему державних цифрових платформ і сервісів, які забезпечують взаємодію між державою, громадянами та бізнесом. Серед них, як і у випадку електронного врядування, центральне місце займає платформа «Дія» та її мобільний застосунок, що дозволяють отримувати цифрові документи та широкий спектр адміністративних послуг онлайн [6].

Важливим елементом електронної демократії в Україні є система електронних петицій (petition.president.gov.ua та аналогічні платформи органів місцевого самоврядування), яка дає змогу громадянам ініціювати розгляд суспільно важливих питань (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Статистика електронних петицій Президента України (з 2015 року)

№ з/п	Показник	Значення
1	Загальна кількість поданих електронних петицій	понад 87 000
2	Кількість петицій, що набрали 25000 голосів	близько 3 700
3	Частка петицій, що досягли порогового рівня	4,3%

Джерело: доопрацьовано автором на основі [10]

Відтак, як свідчать дані, наведені в таблиці 3.2., за офіційними даними сервісу електронних петицій Президента України, з моменту його запуску у 2015 році було подано понад 87000 електронних петицій. Із них лише близько 3700 петицій (4,3%) набрали необхідні 25000 голосів підтримки протягом визначеного строку та були обов'язковими до розгляду. Отже, попри високу активність громадян, лише невелика частка ініціатив досягає порогового рівня підтримки, необхідного для офіційного реагування з боку держави [10].

На місцевому рівні також використовується платформа E-DEM (e-dem.ua), що включає інструменти громадських бюджетів, електронних петицій

і місцевих ініціатив. Станом на початок травня 2026 року за цією платформою спостерігалась така активність (табл. 3.3.):

Таблиця 3.3

Показники функціонування платформи електронної демократії E-DEM в Україні (травень 2026 р.)

№ з/п	Показник	Кількість звернень
1	Петицій подано	26623
2	Проектів підтримано	2370
3	Консультацій проведено	4532
4	Проблем вирішено	32399
5	Шкіл підключено	466
6	Громад підключено	535

Джерело: доопрацьовано автором на основі [50]

Проілюструємо наведені у таблиці 3.3. дані на рисунку 3.1.

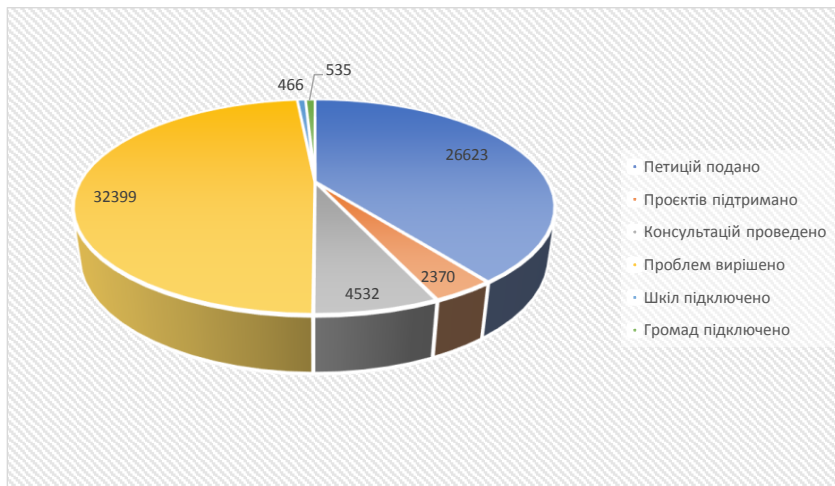


Рис. 3.1. Показники функціонування платформи електронної демократії E-DEM в Україні (травень 2026 р.)

Джерело: доопрацьовано автором на основі [50]

Отже, як свідчать наведені у таблиці 3.3. та на рис. 3.1. дані, платформа E-DEM активно використовується в Україні. Найбільший показник мають вирішені проблеми – 32399, що свідчить про реальне реагування органів

місцевого самоврядування на звернення громадян. Також значною є кількість поданих петицій – 26623, що підтверджує високу залученість населення. Водночас підтриманих проєктів лише 2370, що значно менше порівняно з кількістю ініціатив і вказує на їх відбірність. Проведено 4532 консультації, що демонструє регулярне використання механізмів громадського обговорення, хоча цей показник нижчий за інші форми взаємодії. Окремо варто відзначити підключення 466 шкіл і 535 громад, що свідчить про широке впровадження платформи на місцевому рівні. Загалом, дані показують, що E-DEM є дієвим інструментом цифрової демократії, хоча ефективність реалізації ініціатив залишається нерівномірною [50].

Суттєву роль у забезпеченні прозорості відіграє система публічних фінансів E-Data, яка дає доступ до інформації про використання бюджетних коштів. Паралельно функціонує портал OpenBudget (openbudget.gov.ua), що дозволяє відстежувати формування та виконання державного і місцевих бюджетів [7].

У сфері охорони здоров'я діє система eHealth, яка забезпечує електронну взаємодію між пацієнтами, лікарями та медичними закладами [11].

В освітній сфері використовується ЄДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти, що забезпечує облік студентів і освітніх закладів [5].

Інтеграцію державних реєстрів забезпечує система електронної взаємодії Trembita, яка дозволяє державним органам обмінюватися даними без дублювання інформації та зайвого звернення до громадян [28].

Отже, цифрове врядування в Україні реалізується через комплекс реальних державних платформ – «Дія», E-DEM, E-Data, OpenBudget, eHealth, ЄДЕБО та Trembita, які поступово формують єдину цифрову інфраструктуру державного управління. Водночас, ця система ще розвивається і потребує глибшої інтеграції та узгодження між окремими сервісами.

Розумний уряд (smart government) – наступний етап розвитку електронного врядування, який ґрунтується на застосуванні ШІ, розумних міст

(IoT), платформному підході (Government-as-a-platform), предикативному реагуванні на потреби громадян та формуванні стійких цифрових систем з вітчизняним програмним забезпеченням [61, с. 242].

Деякі характеристики розумного уряду (рис. 3.2.):



Рис. 3.2. Ключові характеристики розумного уряду

Джерело: доопрацьовано автором на основі [1; 4; 15]

Розвиток розумного уряду тісно пов'язаний з формуванням «розумних» об'єктів регулювання, наприклад, розумних міст, розумних освітніх систем, розумних підприємств тощо.

В Україні smart government («розумний уряд») як цілісна завершена модель ще не впроваджений, але окремі його елементи вже реально використовуються в практиці державного управління. Найближче до цієї концепції підходить розвиток екосистеми «Дія», яка фактично реалізує ідею Government-as-a-Platform – коли держава надає послуги через єдину цифрову платформу та інтегрує різні реєстри й сервіси. Також у цьому напрямі

рухається система електронної взаємодії державних реєстрів Trembita, яка забезпечує автоматичний обмін даними між органами влади [1; 4; 15].

Елементи розумних міст (smart city / IoT) в Україні впроваджуються на рівні окремих міст. Наприклад, використовуються системи «розумного» громадського транспорту, відеонагляду, електронного квитка, управління освітленням і міськими сервісами (найбільш розвинено у таких містах: Київ, Львів, Дніпро, Вінниця). Проте, це поки фрагментарні рішення, а не єдина національна система [1; 4; 15].

Що стосується штучного інтелекту та аналітики даних, то вони застосовуються точково: у податковій сфері, кібербезпеці, оборонних технологіях, окремих цифрових сервісах і аналітичних системах держави. Але централізованого використання ШІ для прийняття управлінських рішень у масштабі всього уряду поки немає [1; 4; 15].

Ідея предикативного (проактивного) надання послуг також лише починає впроваджуватися – окремі сервіси вже працюють без звернення громадянина (наприклад, автоматичні соціальні виплати чи цифрові довідки), однак це ще не системний рівень [1; 4; 15].

Щодо вимоги стійких цифрових систем і вітчизняного ПЗ, Україна поступово рухається в цьому напрямі, особливо в державних реєстрах і оборонному секторі, але значна частина інфраструктури все ще залежить від змішаних технологічних рішень [1; 4; 15].

Відтак, в Україні smart government поки не існує як повністю сформована модель, але її ключові компоненти – цифрові платформи, інтеграція реєстрів, елементи smart city та часткове використання ШІ – вже активно впроваджуються і формують основу для майбутнього переходу до «розумного уряду».

Серед викликів переходу до цифрового та розумного уряду в Україні можемо назвати такі:

- необхідність розвитку інфраструктури, особливо, у віддалених громадах;

- підвищення рівня цифрової грамотності населення;
- ризики, пов'язані з організацією процесу, можливістю втрати контролю за системою, кібератаками, правовими колізіями [1; 4; 15].

Відтак, тенденції розвитку електронного врядування в Україні відображають перехід від базового використання ІКТ до глибокої інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та інтелектуальних рішень для підвищення ефективності та адаптивності управління.

На нашу думку, важливою серед глобальних тенденцій розвитку електронного врядування не тільки в Україні, а й у світовому вимірі, є створення концепції так званої «проактивної цифрової держави». Ця концепція передбачає перехід від реактивної до проактивної держави, що є одним із головних трендів цифрової трансформації на найближчі роки. Сутність «проактивної цифрової держави» полягає у тому, що передбачається використання даних та технологій для прогнозування потреб громадян та своєчасного надання адміністративних послуг, використання великих даних та аналітики, застосування блокчейну та розподілених реєстрів. Зокрема, блокчейн використовується для створення захищених державних реєстрів (наприклад, реєстру прав на нерухомість, реєстру дипломів про освіту), а також для електронного голосування на основі блокчейну, що забезпечує прозорість та неможливість підробки результатів. Отже, описана концепція – це перспективний напрямок цифровізації врядування [1; 4; 15].

Серед викликів, які можуть уповільнювати розвиток електронного врядування, у науковій літературі [1; 4; 15] виокремлюють:

- цифровий розрив, який обмежує можливості частини населення отримувати послуги в електронному вигляді;
- роботу багатьох відомств у ізольованих інформаційних сховищах;
- необхідність реформування законодавства та адміністративних регламентів для адаптації до цифрових технологій.

Отже, розвиток електронного врядування в Україні характеризується поступовим переходом від електронного до цифрового та розумного уряду, що

відображає загальну еволюцію публічного управління під впливом цифрових технологій. Серед основних тенденцій можна виокремити: цифровізацію адміністративних послуг через державні платформи («Дія», eHealth, ЄДЕБО), розвиток електронної демократії (E-DEM, електронні петиції), підвищення прозорості управління через відкриті дані та фінансові системи (E-Data, OpenBudget), інтеграцію державних реєстрів (Trembita), поступове впровадження проактивних сервісів, використання елементів штучного інтелекту та big data, а також розвиток концепції «уряду як платформи» і окремих елементів smart city. Водночас, цей процес супроводжується викликами, пов'язаними з цифровою нерівністю, недостатньою інтеграцією систем і потребою подальшої модернізації інфраструктури та законодавства.

3.2. Проблеми адаптації європейських моделей електронного врядування в Україні

Як свідчить практичний досвід державотворення, адаптація європейських моделей електронного врядування у вітчизняних умовах стикається з низкою проблем, пов'язаних із культурними, правовими, інфраструктурними, кадровими та організаційними чинниками.

Далі наведемо аналіз кожного із згаданих чинників.

Спершу наголосимо на тому, що культурні (національні) відмінності, норми та переконання суттєво впливають на управлінські практики. Наприклад, за моделлю Г. Хофстеде, в культурах з високою дистанцією влади співробітники очікують чітких вказівок від керівництва і не схильні заперечувати рішення, тоді як у культурах з низькою дистанцією влади заохочується участь і дискусія. У вітчизняному контексті, часто переважає ієрархічність та централізованість, що може суперечити деяким європейським підходам, орієнтованим на колегіальність та делегування повноважень [54].

Правові та регуляторні бар'єри – також суттєвий чинник, який обумовлює проблеми адаптації європейських моделей електронного

врядування в Україні. Адже відмінності у законодавстві, включаючи норми, які регулюють обіг даних, електронне управління, захист персональних даних, можуть створювати складнощі запровадження європейських моделей. Наприклад, як ми вже зазначали, у ЄС діють наднаціональні законодавчі акти (GDPR, Digital Services Act, Digital Markets Act), які потребують адаптації до національних умов [68]. В Україні донедавна існували прогалини в регулюванні цифрових платформ, обробки даних, що ускладнювало розвиток відповідних моделей. Проте, наразі спостерігається поступове вдосконалення нормативно-правової бази у сфері цифровогорядування та захисту даних. Зокрема, в Україні останніми роками суттєво оновлюється нормативно-правова база у сфері цифровогорядування та захисту даних. Цей процес пов'язаний із поступовою адаптацією національного законодавства до європейських стандартів, принципів GDPR, а також із орієнтацією на регулювання цифрових ринків і платформ у межах підходів Digital Services Act та Digital Markets Act.

Практичну основу цих змін формують уже прийняті закони України, серед яких ключове значення мають Закон України «Про електронні комунікації» [34], Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [32], Закон України «Про захист персональних даних» [31], Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [33], а також оновлене законодавство у сфері адміністративних послуг і доступу до публічної інформації. Саме ці акти регулюють цифрову інфраструктуру держави, електронні сервіси, обмін даними та захист інформації.

Водночас, незважаючи на помітний прогрес, регулювання цифрових платформ і обробки великих масивів даних ще перебуває на етапі розвитку. Частина норм потребує подальшої гармонізації з європейським правом, особливо, в частині комплексного впровадження стандартів GDPR та регулювання цифрових платформ. Загалом, спостерігається чітка тенденція до

зменшення нормативних прогалін і поступового наближення України до єдиної європейської моделі цифрового регулювання.

Разом з тим, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в регіонах України підтверджується статистичними даними (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Показники розвитку цифрової інфраструктури в Україні

№ з/п	Показник	Значення, %
1	Рівень проникнення інтернету (в середньому по країні)	97,4
2	Доступ до інтернету в міських територіях	95,0
3	Доступ до інтернету в сільській місцевості	55,0–60,0
4	Частка населення без стабільного доступу до інтернету	17,0–18,0
5	Рівень цифрової нерівності між містом і селом	35,0–40,0

Джерело: доопрацьовано автором на основі [48]

Отже, як свідчать дані, наведені у таблиці 3.3., в Україні рівень проникнення інтернету охоплює близько 97,4% населення, однак між містом і селом зберігається значний розрив – приблизно 95% у міських територіях проти близько 55–60% у сільській місцевості. Крім того, близько 17–18% населення країни залишається без стабільного доступу до мережі, що свідчить про наявність цифрової нерівності. Також у сільських регіонах фіксується нижча швидкість і якість широкосмугового доступу, що обмежує впровадження цифрових сервісів. Усе це разом із залежністю від імпортних апаратно-програмних рішень створює додаткові виклики для повноцінного впровадження європейських моделей цифрового врядування [48].

Дефіцит цифрових компетенцій на всіх рівнях управління, застарілі програми підготовки менеджерів, нестача фахівців у галузі інформаційних технологій та управління цифровими процесами знижують ефективність адаптації. Для успішної інтеграції європейських моделей потрібні менеджери та співробітники, які володіють не лише технічними навичками, а й розумінням принципів, що лежать в їх основі, а також здатністю до крос-культурної комунікації. Водночас, в Україні вже впроваджуються програми підготовки цифрових кадрів для державного сектору, зокрема CDTO Campus

Міністерства цифрової трансформації, платформа «Дія. Освіта», програми підвищення кваліфікації Національного агентства України з питань державної служби, а також міжнародні освітні ініціативи за підтримки ЄС (EU4Digital) [48]. Ці інструменти спрямовані на поступове подолання кадрового дефіциту та формування сучасної цифрової компетентності держслужбовців.

Суттєвими на шляху адаптації європейських моделей електронного врядування в Україні, є організаційні та управлінські бар'єри.

Опір змінам – один із поширених бар'єрів. Співробітники та менеджери, які звикли до певних схем роботи, можуть сприймати нові підходи як загрозу стабільності, компетенціям чи статусу. Відсутність поінформованості персоналу та залученості до процесу змін посилює ситуацію. Переважна більшість авторитарного стилю управління, де рішення приймаються одноосібно, а участь співробітників у процесі управління мінімально, суперечить багатьом закордонним моделям, заснованим на делегуванні повноважень та командній роботі [71]. Негнучкість бізнес-процесів, жорсткі регламенти, які не можна адаптувати, також заважають успішній адаптації європейських моделей в Україні. Серед додаткових чинників можемо назвати такі (табл. 3.5.):

Таблиця 3.5

Додаткові чинники виникнення проблем адаптації європейських моделей електронного врядування в Україні

№ з/п	Чинник	Характеристика
1	Фінансові обмеження	Недостатні інвестиції у цифрову трансформацію, особливо у середніх та малих компаніях
2	Волатильність ринку та макроекономічні фактори	Коливання курсу гривні, залежність від сировинних ресурсів ускладнюють реалізацію довгострокових планів та інвестицій, що суперечить філософії багатьох зарубіжних моделей
3	Необхідність державної підтримки	Хоча в Україні реалізуються програми цифрової трансформації, їх ефективність обмежують бюрократичні бар'єри, недостатня координація між відомствами та проектами, обмежене залучення бізнесу у формування та реалізацію політики

Джерело: доопрацьовано автором на основі [18, с. 43; 39]

Зважаючи на наведене, вважаємо, що для успішної адаптації європейських моделей електронного управління у вітчизняних умовах потрібен комплексний підхід, який включає врахування національної специфіки, поступове впровадження змін, розвиток інфраструктури, підготовку кадрів, а також координацію зусиль держави та бізнесу.

3.3. Напрями оптимізації цифрового уряду в Україні на основі європейських моделей

На основі аналізу європейських моделей, можна визначити ключові напрями оптимізації цифрового уряду в Україні, які мають не декларативний, а практичний характер.

Передусім, йдеться про подолання фрагментованості державних інформаційних систем. Як ми виявили вище, у країнах ЄС цифрове врядування будується як цілісна екосистема [68], тоді як в Україні багато реєстрів і сервісів досі функціонують ізольовано. Тому одним із першочергових завдань є забезпечення повної взаємодії між державними базами даних і відмова від дублювання інформації. Окрім цього, інтеграція державних інформаційних систем підвищує прозорість управлінських процесів, оскільки зменшує ризики втрати або спотворення даних. Вона також сприяє більш швидкому ухваленню рішень на різних рівнях влади завдяки оперативному доступу до актуальної інформації. Важливим ефектом є зменшення бюрократичного навантаження як на публічних службовців, так і на громадян. Адже єдина цифрова інфраструктура дає змогу уникати повторного подання одних і тих самих документів у різні органи. Це, у свою чергу, підвищує довіру населення до державних цифрових сервісів [1; 4; 15].

Також інтеграція реєстрів створює передумови для розвитку аналітики великих даних у державному управлінні. На основі таких даних стає можливим більш точно прогнозування суспільних потреб і ризиків. Додатково це дозволяє ефективніше планувати бюджетні витрати та державні програми.

У довгостроковій перспективі така модель сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної системи публічного управління. У результаті цифрове врядування набуває системного характеру та відповідає сучасним європейським підходам [41, с. 118].

Другим важливим напрямом є перехід від простого надання онлайн-послуг до переосмислення самих управлінських процесів. Європейські країни не просто «оцифровують папір», а змінюють логіку взаємодії держави з громадянами [68]. В Україні ж часто зберігається стара бюрократична модель, лише перенесена в електронний формат. Відповідно, на нашу думку, необхідно спрощувати процедури, скорочувати кількість етапів і мінімізувати участь людини там, де це можливо. Це, в свою чергу, дозволить зменшити адміністративні затримки та підвищити ефективність надання державних послуг.

Важливо також переглянути саму логіку внутрішніх процесів у державних органах, орієнтуючи їх не на контроль, а на результат. Спрощення процедур має супроводжуватися автоматизацією типових операцій, що зменшить навантаження на державних службовців. Крім того, цифрові рішення повинні бути орієнтовані на користувача, а не на внутрішні потреби установ, що передбачає інтуїтивність сервісів та зрозумілість для громадян. У результаті, такі зміни сприятимуть формуванню більш гнучкої та сервісно орієнтованої моделі державного управління [1; 4; 15].

Вважаємо також, що окрему увагу слід приділити впровадженню проактивних послуг. Європейський підхід передбачає, що держава сама ініціює надання послуг на основі наявних даних, а не очікує звернення громадянина [68]. В нашій же країні такі практики тільки починають з'являтися, тому їх масштабування має стати одним із ключових напрямів розвитку. Така трансформація може значно зменшити адміністративне навантаження на громадян і спростити доступ до сервісів. Водночас, проактивна модель підвищує швидкість реагування держави на життєві ситуації людини. Її впровадження потребує якісної інтеграції державних

реєстрів і надійного обміну даними між установами. Важливим є також розвиток аналітичних систем, які дозволяють прогнозувати потреби населення. Крім того, необхідно забезпечити високий рівень захисту персональних даних, оскільки проактивні сервіси базуються на їх обробці. У перспективі, це сприятиме формуванню більш зручної та орієнтованої на громадянина цифрової держави [22; 26; 27].

Ще одним важливим аспектом є розвиток управління на основі даних. У європейських країнах рішення дедалі більше базуються на аналітиці та прогнозуванні [29, с. 137], тоді як в Україні цей підхід використовується обмежено. Вважаємо, що впровадження систем аналізу даних дозволить підвищити якість управлінських рішень і зробити політику більш обґрунтованою, сприятиме більш ефективному використанню бюджетних ресурсів і зменшенню управлінських помилок. Дані, зібрані з різних державних реєстрів, можуть стати основою для формування довгострокових стратегій розвитку [22; 26; 27]. Важливо забезпечити сумісність і стандартизацію таких даних, щоб уникнути фрагментації інформації. Окрему роль відіграє впровадження інструментів великих даних, які дозволяють виявляти приховані закономірності. Такі підходи дають можливість не лише реагувати на проблеми, а й передбачати їх виникнення. Також доцільним є використання аналітичних панелей для оперативного моніторингу ситуації в різних сферах. Це підвищує прозорість прийняття рішень і рівень довіри до державних інституцій. Важливим напрямом є підготовка кадрів, які здатні працювати з аналітичними системами. Крім того, необхідно розвивати цифрову інфраструктуру, що забезпечує обробку великих обсягів даних. У довгостроковій перспективі це формує основу для переходу до більш ефективної моделі цифрового врядування [22; 26; 27].

Суттєвого значення набуває і питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Європейські моделі демонструють, що без довіри до цифрових сервісів їх ефективність суттєво знижується. Тому для України

важливо не лише розвивати цифрові сервіси, а й забезпечувати надійний захист інформації [51, с. 28].

Крім того, необхідним є системний розвиток цифрових компетенцій як серед населення, так і серед державних службовців. Європейський досвід показує, що навіть найкращі технології не працюють без підготовлених користувачів і управлінців [29; 36].

Таким чином, оптимізація цифрового уряду в Україні має полягати не лише у впровадженні нових сервісів, а у глибокій трансформації підходів до управління: від розрізнених систем – до єдиної цифрової екосистеми, від реактивних послуг – до проактивних, від формального цифровізування – до реального спрощення взаємодії держави з громадянами. При адаптації європейських моделей до інших країн важливо враховувати специфіку національного контексту, рівень цифрового розвитку, культурні особливості та доступні ресурси.

Висновки до розділу 3

Підведемо підсумки третього розділу кваліфікаційної роботи:

➤ Окресливши тенденції розвитку електронного врядування в Україні, зазначимо, що цей процес відбувається поступово й нерівномірно: держава вже активно використовує цифрові платформи та сервіси, розширює можливості онлайн-взаємодії з громадянами й бізнесом, однак повноцінного переходу до цифрового та тим більше «розумного» уряду ще не досягнуто. Впроваджені інструменти свідчать про реальний рух у напрямі європейських підходів, але ця система поки що залишається фрагментованою та потребує глибшої інтеграції. Подальший розвиток залежатиме від здатності держави поєднати технологічні рішення з організаційними змінами, підвищенням цифрових навичок і зменшенням нерівності доступу.

➤ Виявивши проблеми адаптації європейських моделей електронного врядування в Україні, можемо стверджувати, що вони мають

комплексний характер і пов'язані не лише з технічними, а й із культурними, правовими та організаційними чинниками. Попри поступове оновлення законодавства та наближення до європейських стандартів, зокрема принципів GDPR і підходів до регулювання цифрових платформ, вітчизняна нормативна база все ще залишається фрагментарною й потребує подальшої гармонізації. Суттєвим бар'єром є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури: при загальному рівні інтернет-покриття 97,4% зберігається значний розрив між містом (близько 95%) і селом (55–60%), а 17–18% населення взагалі не мають стабільного доступу до мережі. Додатково стримує цифрову трансформацію дефіцит кваліфікованих кадрів і недостатній рівень цифрових компетенцій, хоча вже впроваджуються відповідні освітні програми для держслужбовців.

➤ Запропонувавши напрями оптимізації цифрового уряду в Україні на основі європейських моделей, наголошуємо на тому, що можна чітко виокремити конкретні напрями, які мають забезпечити його системний і практичний розвиток. Першим напрямом є інтеграція державних реєстрів і створення єдиної сумісної цифрової екосистеми, що усуне фрагментованість інформаційних систем. Другим є реінжиніринг адміністративних процесів, тобто не просто їх цифровізація, а спрощення та скорочення процедур відповідно до логіки «digital by design». Третій напрям передбачає масштабне впровадження проактивних державних послуг, коли послуги надаються автоматично на основі даних без звернення громадянина. Четвертим важливим напрямом є розвиток data-driven governance, тобто прийняття управлінських рішень на основі аналітики великих даних і прогнозних моделей. П'ятий напрям – посилення кібербезпеки та системного захисту персональних даних відповідно до європейських стандартів довіри до цифрових сервісів. Шостий – розвиток цифрових компетенцій державних службовців і населення через системне навчання та перепідготовку кадрів. Сьомим напрямом є впровадження принципу «уряд як платформа» (Government-as-a-Platform), який передбачає єдину цифрову інфраструктуру для всіх сервісів.

ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження теоретичних засад електронного врядування встановлено, що його становлення є тривалим і поетапним процесом, тісно пов'язаним із розвитком інформаційного суспільства, цифрових технологій та трансформацією підходів до державного управління. Еволюція електронного врядування відбувалася від простого представлення органів влади в мережі Інтернет до створення комплексних цифрових платформ, які забезпечують надання адміністративних послуг, електронну взаємодію між суб'єктами управління та інтеграцію управлінських процесів. Визначено, що сучасне електронне врядування виходить за межі традиційної цифровізації послуг і являє собою комплексну систему публічного управління, яка охоплює автоматизацію адміністративних процесів, інтеграцію державних реєстрів, використання інструментів аналітики даних та створення умов для активної участі громадян у процесах прийняття рішень. З'ясовано, що фундаментальними принципами електронного врядування є відкритість, прозорість, підзвітність, верховенство права, рівність доступу до послуг, захист прав людини та цифрова безпека. Водночас ефективність функціонування системи забезпечується взаємодією організаційних, технічних і правових компонентів, зокрема цифрової інфраструктури, систем управління даними, механізмів кіберзахисту та нормативно-правового регулювання. Доведено, що ключовими моделями взаємодії електронного уряду є G2G, G2C, G2B та G2E, які забезпечують інтеграцію діяльності органів влади, спрощення доступу до послуг і підвищення результативності публічного управління. Таким чином, електронне врядування сьогодні виступає не лише технологічним інструментом, а й важливим механізмом модернізації держави в умовах цифрової економіки.

2. Дослідження європейських стандартів, інструментів та стратегій розвитку електронного врядування засвідчило, що країни Європейського

Союзу сформували комплексну модель цифрового управління, яка поєднує правове регулювання, технологічні інновації та високі стандарти захисту прав громадян. Встановлено, що основу європейського цифрового простору становлять нормативно-правові акти та стратегічні документи, спрямовані на забезпечення прозорості, безпеки, захисту персональних даних, конкурентності цифрових ринків і відповідального використання новітніх технологій. Особливістю європейської моделі є поєднання регуляторної функції держави із стимулюванням інноваційного розвитку, що дозволяє одночасно підтримувати цифрову економіку та гарантувати високий рівень захисту прав людини. Визначено, що сучасні стратегії цифрового уряду орієнтовані на впровадження штучного інтелекту, електронної ідентифікації, відкритих даних, хмарних технологій та інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують ефективне надання послуг і взаємодію між усіма учасниками суспільних відносин. Установлено, що стратегічною метою розвитку електронного врядування в ЄС є формування єдиного цифрового простору, де технологічний прогрес поєднується із принципами демократії, безпеки та людиноцентричності.

3. Узагальнення практичного досвіду впровадження електронного врядування в країнах Європейського Союзу дозволило встановити, що успішність цифрової трансформації забезпечується поєднанням загальноєвропейських підходів та національних стратегій розвитку. Виявлено, що важливими складовими європейської практики є використання єдиних цифрових стандартів, розвиток платформ електронних послуг, забезпечення транскордонного обміну даними, інтеграція державних інформаційних систем та створення зручних сервісів для громадян і бізнесу. Дослідження досвіду Німеччини, Франції, Італії та Швейцарії засвідчило наявність різних моделей цифрового врядування, які враховують особливості національних систем управління, проте мають спільну мету – підвищення ефективності державного управління, прозорості діяльності органів влади та якості державних послуг. Встановлено, що значна увага приділяється впровадженню електронної

ідентифікації, відкритих даних, хмарних рішень та технологій штучного інтелекту.

Водночас навіть найбільш розвинені країни ЄС стикаються з викликами забезпечення сумісності цифрових систем, подолання цифрової нерівності та протидії кіберзагрозам. Це свідчить про безперервний характер процесу цифрової трансформації та необхідність постійного вдосконалення механізмів електронного врядування.

4. Аналіз сучасного стану електронного врядування в Україні показав, що протягом останніх років відбувається активний розвиток цифрових сервісів та поступовий перехід від моделі електронного уряду до концепції цифрового і розумного уряду. Встановлено, що важливими досягненнями стали створення та розвиток державних цифрових платформ і сервісів, зокрема «Дія», E-DEM, eHealth, ЄДЕБО, які забезпечують доступність адміністративних послуг, розвиток електронної демократії та покращення взаємодії громадян із державою. Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження систем відкритих даних, забезпечення прозорості державних фінансів та інтеграція державних реєстрів за допомогою системи Trembita. Водночас простежується поступове впровадження інструментів аналітики даних, елементів штучного інтелекту та проактивних цифрових сервісів, що відповідає сучасним світовим тенденціям розвитку публічного управління. Разом із тим встановлено, що подальший розвиток електронного врядування в Україні стримується низкою факторів, серед яких недостатній рівень цифрової інфраструктури в окремих регіонах, фрагментованість інформаційних систем та необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення.

5. У процесі дослідження виявлено, що адаптація європейських моделей електронного врядування в Україні супроводжується низкою системних проблем та викликів. Насамперед це стосується необхідності гармонізації національного законодавства із сучасними європейськими цифровими стандартами та правовими механізмами регулювання цифрового середовища.

Встановлено, що суттєвою перешкодою залишається цифрова нерівність між різними регіонами країни, яка проявляється у відмінностях рівня доступу до швидкісного інтернету, цифрових послуг та сучасної інфраструктури. Окремою проблемою є недостатній рівень цифрових компетентностей як серед населення, так і серед окремих категорій державних службовців, що ускладнює ефективне використання сучасних цифрових інструментів. Крім того, негативний вплив справляють організаційна інертність, опір змінам та недостатня готовність окремих інституцій до впровадження інноваційних управлінських підходів. Сукупність зазначених чинників уповільнює процес повноцінної інтеграції України до європейського цифрового простору та потребує реалізації комплексної державної політики у сфері цифрової трансформації.

6. На підставі проведеного дослідження обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи електронного врядування в Україні з урахуванням кращих європейських практик. Визначено, що першочерговим завданням є формування єдиної інтегрованої цифрової екосистеми державного управління, яка забезпечить повну взаємодію між державними реєстрами, інформаційними системами та цифровими сервісами. Важливим напрямом виступає подальша гармонізація національного законодавства із законодавством Європейського Союзу у сфері захисту персональних даних, цифрової безпеки та використання інноваційних технологій. Доцільним є розширення використання технологій штучного інтелекту, великих даних, проактивних сервісів та сучасних аналітичних інструментів для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Особливу увагу необхідно приділити зміцненню систем кібербезпеки, розвитку цифрових компетентностей населення та державних службовців, а також подоланню цифрової нерівності між регіонами. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сучасної сервісно-орієнтованої цифрової держави, підвищенню якості публічних послуг, зміцненню довіри громадян до органів влади та прискоренню інтеграції України до європейського цифрового простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю., Гордієнко Л. Ю., Ющенко Н. В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 1 (62). Ч. 1. С. 13-27.
2. Ангелін М. І. Формування механізмів інформаційного забезпечення публічного управління в Україні. *Освітня аналітика України*. 2025. № 2 (34). С. 81-90.
3. Гриценко А. А., Бурлай Т. В. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. *Економічна теорія*. 2020. №3. С. 24-51.
4. Гриценко А. А., Яценко В. К. Досвід ЄС щодо розроблення та впровадження стратегічних документів цифрової трансформації на національному рівні. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. №5 (103). С. 1-20.
5. ДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://info.edbo.gov.ua/registrator/> (дата звернення: 29.03.2026).
6. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2026).
7. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2026).
8. Дерій Ж. Я., Коваленко Є. П. Імплементация критеріів ESG у стратегіях цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №2 (31). С. 445-457.
9. Дзевелюк М. В. Цифрові технології і право : виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип 12 (26). С. 62-72.
10. Електронні петиції. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://petition.president.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).

11. Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
12. Ільїна А. О. Проблеми розвитку електронного урядування в органах публічної влади України та шляхи їх вирішення. *Експерт : парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. №2 (8). С. 232-249.
13. Калішенко Є. В. Правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. №7. С. 140-146.
14. Касич А. О., Пономаренко С. В., Бреус Б. В. Імплементація принципів електронного урядування як основа реформування системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. С. 1-9.
15. Кірін Р. С. Проблеми розвитку права електронної демократії та електронного урядування міст в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. №1(6). С. 161-176.
16. Ковбас І. В., Редько О. М. Електронне урядування в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Академічні візії*. 2025. №41. С. 1-6.
17. Кононенко В. В. Захист прав та свобод громадян в умовах електронного урядування. *Захист прав, свобод і безпеки людини в інформаційній сфері в сучасних умовах* : Матеріали другої науково-практичної конференції. 21 травня 2020 р., м. Київ. / Упоряд.: С.О. Дорогих, В.Ф. Фурашев, В.Г. Пилипчук, О.В. Петришин. Київ, 2020. С. 160-166.
18. Корват О. В. Розвиток електронного урядування до цифрової екосистеми. *Право та інновації*. 2023. № 2 (42). С. 41-45.
19. Костенко І. В. Основні принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. 2019. №4. С. 117-121.
20. Крамський С. О., Дарушин О. В., Захарченко О. В. Еволюція електронного урядування сталого розвитку послуг у вимірі турбулентності. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №9. С. 43-148.

21. Кужда Т. І. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в Україні та в світі. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування : Колективна монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. 230 с.
22. Кутова М. Ідентифікація стратегічних напрямів розвитку системи електронного урядування в контексті інформаційної безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. №340 (2). С. 59-62.
23. Літвінов М. О., Стрельченко О. Г. Характеристика електронного урядування в Україні. *XIII International scientific and practical conference «Science and new technologies : problems and ways to solve them»*, March 31 - April 02, 2025, Rotterdam, Netherlands. P. 65-68.
24. Маматова Т. В., Борисенко Ю. К. Цифрове врядування: сучасні світові тренди та особливості розвитку в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. №2. С. 46-53.
25. Мохова Ю. Л. Державні механізми розвитку електронного урядування в умовах цифрових трансформацій України. Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. 491 с.
26. Назар В. Ч. Електронне врядування та адаптація державної служби України до стандартів ЄС. *Публічне урядування*. 2022. №2 (30). С. 101-109.
27. Науменко А. В. Основні принципи електронного урядування. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 42. 173-186.
28. Нові правила роботи системи «Трембіта» та порталу «Дія». URL: [kadroland](https://kadroland.com) (дата звернення: 02.04.2026).
29. Петренко А. А. Демократичний контроль в правовій системі Європейського Союзу: теоретичні засади осмислення та основні проблеми сучасного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. №1 (89). С. 136-143.

30. Поліщук І. О. Реалізація концепції е-врядування в умовах системної трансформації в Україні. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2025. №45. С. 131-135.

31. Про захист персональних даних Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. ст. 481.

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

33. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. №45. ст.403.

34. Про електронні комунікації Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 02.04.2026).

35. Сліпчук Ю. В. Принципи адміністративно-правового забезпечення електронного врядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. №2 (78). С. 180-186.

36. Фадєєв М. І. Особливості європейського управління у контексті багаторівневого врядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. №2 (68). С. 140-144.

37. Чуба Н. П. Розбудова електронного урядування: загрози та виклики. *Публічне урядування*. 2024. № 2 (39). С. 78-84.

38. Чукут С. А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування. Навчальний посібник Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітніми програмами «Адміністративний менеджмент» та «Електронне урядування» спеціальності 281 Публічне управління та

адміністрування та студентів інших спеціальностей Електронне мережне навчальне видання Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського 2022. 268 с.

39. Antonova L., Mokhova, J. Improvement of e-governance mechanisms in Ukraine in the conditions of digital transformations. *Public Administration and Regional Development*. 2022. №15. P. 10-29.

40. Apleni A., Smuts, H. An e-Government Implementation Framework : A Developing Country Case Study. *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology*. 2020. Vol. 26. P. 15-27.

41. Bondar H. Digital transformation of the government of Ukraine, open data and electronic services. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. №97. P. 118–123.

42. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions Shaping Europe's digital future COM/2020/67 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0067> (дата звернення: 29.03.2026).

43. Chabok F., Dadashkarimi Y., Nejad Hajali Irani F. Identifying the Components of the E-Government Governance Model with an Approach to Creating and Developing Digital Businesses. *Digital Transformation and Administration Innovation*. 2025. №3(4). P. 1-11.

44. Digital Adoption Index. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (дата звернення: 29.03.2026).

45. Digitales Deutschland 2025. URL: <https://www.bitkom.org/Digitales-Deutschland-2025> (дата звернення: 29.03.2026).

46. Digital government. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html> (дата звернення: 29.03.2026).

47. Digital Switzerland Strategy. URL: <https://digital.swiss/en/strategy/strategie.html> (дата звернення: 29.03.2026).

48. Digital Divide Statistics in Ukraine (2026). URL: <https://data.statglobe.com/ukraine/digital-divide-statistics> (дата звернення: 29.03.2026).
49. Digital Public Services Switzerland strategy for 2024-2027. URL: <https://www.digitalpublicserviceswitzerland.ch/strategy> (дата звернення: 29.03.2026).
50. E-DEM (e-dem.ua). URL: <https://e-dem.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).
51. Fesenko T., Fesenko G. E-readiness evaluation modelling for monitoring the national e-government programme (by the example of Ukraine). *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. №3(81). P. 28.
52. Gesetz über Personalausweise und den elektronischen Identitätsnachweis. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/pauswg/> (дата звернення: 29.03.2026).
53. GovTech Focused Analytical Agency. URL: <https://www.govtech.global/> (дата звернення: 02.04.2026).
54. Hofstede G. Dimensionalizing cultures : the Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2, No. 1. С. 919–924.
55. Joint communication to the european parliament and the council The EU's Cybersecurity Strategy for the Digital Decade JOIN/2020/18 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020JC0018> (дата звернення: 29.03.2026).
56. La DINUM. Cheffe de file du numérique de l'État. URL: <https://www.numerique.gouv.fr/numerique-etat/dinum/> (дата звернення: 29.03.2026).
57. Layne K., Lee J. Developing Fully Functional E-Government : A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*. 2001. Vol. 18, No. 2. P. 122-136.
58. Likarchuk N., SavoskoT. Principles of formulating the information policy of the European Union as a unified governance system. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. №35. С. 237-250.

59. Lindgren I., Melin U., Sæbø Ø. What is E-Government? Introducing a Work System Framework for Understanding E-Government. *Communications of the Association for Information Systems*. 2021. Vol. 48, No. 1. P. 503-522.

60. Malodia S., Dhir A., Mishra M., Bhatti Z. Future of e-Government : An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 15. P. 173-179.

61. Mao Z., Zhu Y. Does e-government integration contribute to the quality and equality of local public services? Empirical evidence from China. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. P. 242.

62. Ojeda A., Valera J., Ravelo I. Structural model that determines the successful implementation of e-government. *Issues in Information Systems*. 2024. Vol. 25, No. 3. P. 185-199.

63. Reg4IA: l'intelligenza artificiale per trasformare i servizi pubblici. URL: <https://innovazione.gov.it/> (дата звернення: 29.03.2026).

64. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 29.03.2026).

65. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (дата звернення: 29.03.2026).

66. Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector and amending Directives (EU) 2019/1937 and (EU) 2020/1828 (Digital Markets

Act) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng> (дата звернення: 29.03.2026).

67. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?qid=1774668762319&uri=CELEX%3A32022R2065> (дата звернення: 29.03.2026).

68. The International Digital Strategy for the European Union. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/international-digital-strategy> (дата звернення: 29.03.2026).

69. The Digital Strategy of the German government. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/archive/the-digital-strategy-of-the-german-government-1550216> (дата звернення: 29.03.2026).

70. Twizeyimana J. D., Andersson, A. The public value of E-Government. A literature review. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 2. P. 167-178.

71. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата звернення: 05.04.2026).