

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ЯК
СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ»**

Здобувачки 4 курсу 4АПУА групи
Освітньої програми Публічне управління та адміністрування
Спеціальності 281, Публічне управління та адміністрування
Галузі знань 28, Публічне управління та адміністрування

Ступеня вищої освіти Бакалавр

Чорна Анастасія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

**Використання чужих ідей,
результатів і текстів мають посилання
на відповідне джерело**

Науковий керівник ст. викл. Заболотна Н.М.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, посада)

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**

Анотація. Чорна Анастасія Олександрівна. Впровадження електронних послуг в Україні як складова цифрової трансформації публічного управління: кваліфікаційна робота здобувача ступеня вищої освіти бакалавр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу впровадження електронних послуг в Україні в контексті цифрової трансформації системи публічного управління. У роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності електронних послуг, розкрито їх роль у підвищенні ефективності взаємодії держави та громадян, а також проаналізовано етапи розвитку електронного урядування.

Здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення впровадження електронних сервісів та досліджено організаційно-інституційні механізми реалізації державної політики у цій сфері. Окрему увагу приділено сучасному стану функціонування системи електронних послуг в Україні, визначено основні проблеми та стримуючі фактори їх розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розширенні теоретичних уявлень про механізми впровадження електронних послуг, поглибленні наукових підходів до оцінювання їх ефективності, а також у можливості використання сформульованих положень у подальших наукових дослідженнях проблем цифрової трансформації публічного управління.

Ключові слова: електронні послуги, цифрова трансформація, публічне управління, електронне урядування, державна політика, цифровізація.

Abstract. Anastasia Chorna. The Implementation of Electronic Services in Ukraine as a Component of the Digital Transformation of Public Administration: Bachelor's Thesis in the Specialization 281 Public Administration and Management. Vinnytsia: Mykhailo Kotsyubynsky Vinnytsia State Pedagogical University, 2026

This thesis examines the process of implementing e-services in Ukraine within the context of the digital transformation of the public administration system. It summarizes theoretical approaches to defining the nature of e-services, explores their role in enhancing the effectiveness of interaction between the state and citizens, and analyzes the stages of e-governance development.

An analysis was conducted of the legal framework governing the implementation of electronic services, and the organizational and institutional mechanisms for implementing state policy in this area were examined. Particular attention was paid to the current state of the electronic services system in Ukraine, and the main problems and factors hindering its development were identified.

The practical significance of the findings lies in expanding theoretical understanding of the mechanisms for implementing e-services, deepening scientific approaches to assessing their effectiveness, and providing the opportunity to apply the formulated principles in future research on the challenges of digital transformation in public administration.

Keywords: e-services, digital transformation, public administration, e-governance, public policy, digitalization.

ЗМІСТ

Анотація	2
Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ	7
1.1. Сутність та зміст електронних послуг у системі публічного управління.....	7
1.2. Еволюція електронного урядування та становлення електронних послуг.....	12
1.3. Законодавча база впровадження електронних сервісів.....	16
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ	22
2.1. Організаційно-інституційні механізми впровадження електронних послуг.....	22
2.2. Функціонування та розвиток системи електронних сервісів в Україні.....	28
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	36
3.1. Досвід європейських країн у цифровізації публічних послуг.....	36
3.2. Основні виклики та шляхи вдосконалення електронних сервісів в Україні.....	47
Висновки	56
Список використаних джерел та літератури	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації суспільства електронні послуги стають одним із ключових інструментів модернізації системи публічного управління. Їх запровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечує відкритість управлінських процесів, спрощує взаємодію громадян і бізнесу з державою, а також розширює доступ до адміністративних сервісів незалежно від місця перебування користувача. Для України розвиток електронних послуг набуває особливого значення в контексті реформування публічного управління, цифровізації державних процесів та потреби в забезпеченні безперервності надання послуг в умовах сучасних викликів.

Питання розвитку електронного урядування та електронних послуг посідають важливе місце в наукових дослідженнях і практиці державного управління. Теоретичні та прикладні аспекти цієї проблематики висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема О. Баранова, Н. Гончарук, Н. В. Грицяк, І. Б. Жилиєва, В. Тимощука та інших. Водночас динамічний розвиток цифрових технологій, розширення електронних сервісів в Україні та необхідність удосконалення механізмів їх реалізації зумовлюють потребу в подальшому науковому осмисленні цієї теми.

Метою роботи є дослідження особливостей запровадження та функціонування електронних послуг в Україні як складової цифрової трансформації публічного управління, а також визначення основних напрямів удосконалення системи електронних сервісів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження:**

- визначити сутність та зміст електронних послуг у системі публічного управління;
- дослідити еволюцію електронного урядування та становлення електронних послуг;

- охарактеризувати законодавчу базу впровадження електронних сервісів;
- систематизувати організаційно-інституційні механізми впровадження електронних послуг;
- дослідити функціонування та розвиток системи електронних сервісів в Україні;
- проаналізувати досвід європейських країн у цифровізації публічних послуг;
- визначити основні виклики та шляхи вдосконалення електронних сервісів в Україні;

Об'єктом дослідження є система електронних послуг у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є організаційно-правові, інституційні та практичні механізми впровадження і функціонування електронних послуг в Україні.

Методи дослідження. В роботі використано аналіз наукової літератури та нормативно-правових актів застосовано для розкриття теоретичних засад і правового забезпечення розвитку електронних послуг; порівняльний метод - для зіставлення українського досвіду із практиками європейських країн; системний підхід - для вивчення електронних послуг як складової механізму публічного управління; метод узагальнення - для формулювання висновків і визначення напрямів удосконалення; SWOT-аналіз - для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку електронних послуг в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що положення та висновки дослідження можуть бути використані під час подальшого вивчення проблем цифровізації публічного управління, у навчальному процесі, а також при підготовці аналітичних матеріалів щодо вдосконалення системи електронних послуг в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та окремі результати кваліфікаційного дослідження були апробовані шляхом участі у

науково-практичних конференціях, зокрема на XVI Всеукраїнській конференції молодих вчених «Молоді вчені 2026 – від теорії до практики» (18 березня 2026 р.) та I Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри» (24 квітня 2026 р.), у межах яких було висвітлено окремі аспекти теми кваліфікаційної роботи.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. Список використаних джерел та літератури налічує 59 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та зміст електронних послуг у системі публічного управління

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовив трансформацію системи публічного управління та сприяв формуванню нових механізмів взаємодії між державою і суспільством. Одним із ключових елементів таких змін стало впровадження електронного урядування, що забезпечує використання цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності органів влади та покращення доступу громадян до публічних послуг. У цьому контексті електронні послуги виступають важливим інструментом реалізації державної політики у сфері цифрової трансформації, оскільки дають можливість отримувати адміністративні та інформаційні послуги дистанційно, у зручний для користувачів спосіб.

Відповідно до Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні електронна послуга трактується як адміністративна або інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі із використанням інформаційних та телекомунікаційних систем [35]. Значну частину електронних послуг становлять адміністративні послуги, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Натомість, «адміністративна послуга» визначається у законодавстві як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до законодавства [26]. Адміністративні послуги є важливою складовою системи публічних послуг, а їх переведення в електронний формат сприяє спрощенню процедур отримання відповідних результатів та підвищенню доступності державних сервісів для населення.

У законодавстві України також визначається термін «електронна публічна послуга». Під нею мають на увазі сервіс, який пропонують державні органи

влади, органи місцевого самоврядування чи установи, що їм підпорядковані, задіюючи інформаційно-телекомунікаційні платформи, на основі електронного звернення або навіть в автоматичному режимі без попередньої заяви [33]. Звідси випливає, що електронні публічні послуги охоплюють як суто адміністративні послуги, так і інші різновиди державних послуг, реалізація яких відбувається через цифрові засоби.

У фахових виданнях електронні послуги знаходять дещо розришене тлумачення. А саме, науковці дають їм визначення як послуги, що реалізуються за допомогою інформаційно-комунікаційних платформ або цифрових мереж, котрі унеможливають віддалену комунікацію між суб'єктом, що надає послугу, та її отримувачем [39, с. 104]. Дана інтерпретація акцентує на технологічній складовій електронних послуг та їх спрямованості на покращення відкритості й дієвості державного врядування.

Тож, підсумовуючи наявні у законодавстві визначення та наукові погляди, електронну послугу можна охарактеризувати як спосіб надання публічної чи адміністративної послуги, що виконується органами державної влади, місцевого самоврядування або іншими делегованими суб'єктами, залучаючи цифрові технології та електронні системи, що забезпечують можливість дистанційного звернення, обробку запиту і отримання результату послуги. Ця модель обслуговування має на меті поліпшити легкість доступу, швидкість реагування та відкритість комунікації між владними структурами та населенням, а також звести до простішого вигляду процеси реалізації законних прав та обов'язків суб'єктів звернення.

Перехід до електронної форми надання публічних чи адміністративних послуг змінює традиційну модель взаємодії між державою та громадянами, оскільки значну частину процедур здійснюється дистанційно без безпосереднього звернення до органів влади.

Водночас електронні послуги доцільно розглядати у порівнянні з традиційною формою надання публічних послуг, що дозволяє більш повно визначити їх особливості, переваги та функціональні характеристики.

Традиційна модель передбачає особисте звернення до установ, подання паперових документів та виконання процедур у межах робочого часу органів влади. Натомість, електронні послуги базуються на використанні цифрових платформ, електронної ідентифікації та автоматизованих інформаційних систем, що значно спрощує доступ громадян до державних сервісів. Основні відмінності між електронних та традиційними публічними послугами у сфері публічного управління наведено в таблиці 1.1, зокрема охарактеризовуючи такі критерії як доступність, оперативність надання, економічні витрати, як здійснюється документообіг, точність інформації, взаємодія з органом влади та безпека.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика електронних та традиційних форм надання публічних послуг

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Електронні послуги</i>	<i>Традиційні послуги</i>
Доступність	Цілодобовий доступ незалежно від місця перебування користувача за умови наявності інтернет з'єднання	Обмежені робочим часом установ, потребують фізичного відвідування
Оперативність надання	Миттєво або автоматично, без участі людини	Виконуються повільніше через ручну обробку документів, черги та необхідність особистої взаємодії
Економічні витрати	Відсутність витрат на транспорт, друк і копіювання документів. Присутня можливість сплатити адміністративних збір онлайн	Додаткові витрати на дорогу до установи, друк та копії бланків, комісія за оплату послуг у банку або касі, а також додаткові витрати на утримання та зберігання документів
Документообіг	Використання електронних заяв, електронних документів та кваліфікованого електронного підпису, а обмін даними відбувається між державними реєстрами	Подання паперових заяв та копій документів, перевірка інформації здійснюється шляхом запитів між установами
Точність інформації	Автоматична перевірка даних, менше помилок	Більша кількість помилок при заповненні та перевірці документів через ручну роботу працівників

Взаємодія з органом влади	Комунікація через електронні кабінети, повідомлення на порталі, в чат-ботах або через електронну пошту	Особисте спілкування з працівником установи
Безпека	Ризики кібератак та витоку даних, але захищається шифруванням, електронними підписами, багатофакторною автентифікацією	Фізичний контроль, менше цифрових загроз, але вразливе до крадіжок документів чи їх втрати через людський фактор

Джерело: складено автором на основі [51; 16].

Порівняльний аналіз, представлений у таблиці 1.1 показує ключові організаційні та технологічні особливості надання електронних послуг, а також доводить, що впровадження цифрових технологій суттєво змінює організацію процесу обслуговування громадян та взаємодії з органами публічної влади. Використання електронних платформ сприяє спрощенню адміністративних процедур, зменшенню кількості проміжних етапів у процесі надання послуг та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Електронні послуги у царині державного управління можна класифікувати, використовуючи різноманітні підходи. Це дає змогу упорядкувати їх у контексті функціонування цифровізованої держави та налагодити плідну співпрацю між владою, населенням та комерційними структурами. Фахівці у наукових працях констатують, що поділ електронних послуг відбувається на підставі таких характеристик, як метод надання, галузь застосування, сторони, що надають послугу, групи споживачів та шлях отримання доступу [39, с. 106]. Такий розподіл дає можливість виявити специфіку роботи електронних платформ і вдосконалити їхнє застосування під час виконання функцій держави.

Щодо методу надання, електронні послуги розрізняються на ті, що працюють повністю автономно, та ті, що потребують часткової участі людини. Сервіси, що повністю автоматизовані, реалізуються виключно за допомогою інформаційно-комунікаційних платформ без прямого залучення державних службовців, у той час як частково автоматизовані вимагають ручного опрацювання окремих етапів, наприклад, звірки даних чи підтвердження документів за допомогою електронного підпису [12, с. 71]. Такий підхід дає змогу

поєднувати інноваційні технології із засадничими адміністративними практиками.

У розрізі сфер діяльності електронні послуги можуть охоплювати інформування, надання консультацій, формування управлінських рішень чи нормативно-правової бази, електронну комунікацію між державними інституціями, а також підтримку та допомогу громадянам і бізнес-структурам. Окрім того, суттєву роль відіграють саме цифрові механізми забезпечення державних закупівель та узгодження роботи різних інституцій у межах системи публічного управління [10, с. 141]. Таким чином, активне впровадження таких електронних сервісів підвищує ефективність державного апарату та створює умови для більшого прозорого, відкритого та оперативного управління.

Важливою ознакою є також інституція, відповідальна за надання електронної послуги. В Україні надання подібних сервісів може здійснюватися з боку органів центральної влади, органів місцевого самоврядування, центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), а також різноманітних комерційних організацій, що виконують відповідну діяльність, використовуючи цифрові засоби [10, с. 141]. Саме чітке визначення відповідального суб'єкта забезпечує ефективність функціонування електронних послуг, дозволяє уникати дублювання функцій та покращує координацію між різними інстанціями, що, в кінцевому підсумку, підвищує доступність, швидкість та якість обслуговування громадян та бізнесу.

Класифікація електронних послуг також здійснюється за категоріями споживачів. У міжнародній та українській практиці поширеними є наступні моделі:

- *G2C (government to citizens)* – «уряд – громадянин», що передбачає надання електронних послуг безпосередньо громадянам і спрямована на задоволення їхніх соціальних, адміністративних та інформаційних потреб [56, с. 71]. До таких послуг належать оформлення документів, реєстрація місця проживання, отримання довідок, соціальних виплат або інших адміністративних сервісів через електронні портали;

- *G2B (government to business)* – «уряд – бізнес», що передбачає спрощення ведення підприємницької діяльності через взаємодії держави з бізнесом [39, с. 107]. Серед них можна виділити реєстрацію підприємств, подання податкової звітності, отримання ліцензій і дозволів, участь у державних закупівлях та інші адміністративні процедури, необхідні для функціонування бізнесу;

- *G2G (government to government)* – «уряд – уряд», що передбачає електронну взаємодію між органами державної влади та іншими публічними інституціями [56, с. 71]. У межах цієї моделі здійснюється обмін інформацією між державними реєстрами, координація діяльності різних органів влади, а також спрощення процесів прийняття управлінських рішень;

- *B2B (бізнес – бізнес) та B2C (бізнес – споживач)* – широко застосовувані моделі у економіці, що передбачають взаємодію між підприємствами, що реалізується через різноманітні цифрові платформи, системи електронної торгівлі та обміну інформацією [39, с. 107]. Також охоплюють електронні комерційні послуги, зокрема інтернет-торгівлю, онлайн-сервіси та інші цифрові послуги, спрямовані на задоволення потреб громадян.

Ще одним критерієм класифікації є спосіб доступу до послуг. З позиції користувача електронні послуги можуть надаватися повністю онлайн через офіційні портали державних сервісів або частково офлайн, коли звернення до установи поєднується з використанням електронних елементів, зокрема цифрових реєстрів чи електронного документообігу [10, с. 141]. Такий підхід сприяє поступовому переходу від традиційної моделі надання адміністративних послуг до повністю цифрового формату публічного управління.

Отже, електронні послуги є значущою складовою сучасної системи державного управління та одним із наріжних засобів утілення державної політики цифрової трансформації. Їх упровадження веде до спрощення адміністративних кроків, зменшення витрат часу та коштів для людей і підприємств, а також посилення підзвітності роботи державних інституцій. Застосування інформаційно-комунікаційних засобів у процесі постачання

державних послуг сприяє становленню відкритого управління, покращенню результативності управлінських циклів та появі нових способів комунікації між державою, населенням та комерційним сектором.

Водночас, щоб система електронних послуг працювала належним чином, необхідне адекватне законодавче підґрунтя, розбудова цифрової бази, зведення державних інформаційних систем до купи, а також підвищення рівня цифрових навичок громадян. Саме системне опрацювання цих питань закладає основу для подальшого вдосконалення методів надання публічних послуг у цифрі та формування дієвої моделі електронного урядування в Україні.

1.2. Еволюція електронного урядування та становлення електронних послуг

Становлення електронного урядування було зумовлене формуванням суспільства знань та стрімким прогресом інформаційно-комунікаційних технологій. Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття широке розповсюдження мережі Інтернет, цифрових комунікаційних шляхів та автоматизованих систем для роботи з даними відкрило нові можливості для опрацювання, зберігання та передачі відомостей, що суттєво позначилося на функціонуванні державних установ. В умовах, що склалися, традиційні підходи державного адміністрування почали еволюціонувати, оскільки застосування сучасних технологічних засобів дало змогу оптимізувати управлінські цикли та підвищити їх оперативність. Як констатують дослідники, інтеграція цифрових інструментів у діяльності владних структур стала ключовим етапом у становленні електронного урядування та формуванні нових механізмів взаємодії між державою та громадянами [17, с. 166].

Водночас розвиток електронного урядування був зумовлений прагненням підвищити ефективність системи державного управління та покращити якість надання публічних послуг. Класична бюрократична модель управління характеризувалася складністю адміністративних процедур, значною кількістю паперових документів та повільним обміном інформацією між органами влади й

громадянами. У зв'язку з цим використання інформаційно-комунікаційних технологій почало розглядатися як інструмент модернізації управлінських процесів, що дозволяє скоротити часові та фінансові витрати, спростити процедури взаємодії громадян з органами влади та підвищити доступність державних сервісів [8, с. 149].

Теоретичні передумови формування електронного урядування пов'язані також із трансформацією підходів до розуміння самого процесу управління. У другій половині ХХ століття в наукових дослідженнях відбулося поступове розмежування понять «government» та «governance». Якщо перше традиційно пов'язувалося з діяльністю урядових інституцій та ієрархічною системою керівництва, то друге набуло ширшого значення і почало трактуватися як механізм взаємодії між державними структурами, громадянським суспільством та приватним сектором [21, с. 36]. Такий підхід передбачає більшу відкритість управління, прозорість діяльності влади та залучення громадян до процесу ухвалення управлінських рішень, що в подальшому стало важливою концептуальною основою розвитку електронного урядування.

Важливу роль у трансформації системи державного управління відіграла також концепція нового публічного менеджменту (New Public Management), що сформувалася наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років як відповідь на недостатню ефективність традиційної бюрократичної моделі управління. Основною ідеєю цього підходу стало реформування державного сектору шляхом запозичення управлінських методів, характерних для приватного бізнесу, з метою підвищення результативності діяльності органів влади та покращення якості надання публічних послуг. Серед ключових принципів нового публічного менеджменту виокремлюють орієнтацію на досягнення вимірюваних результатів, підвищення відповідальності управлінців за результати діяльності та розгляд громадянина як споживача публічних послуг, який очікує отримання якісних, швидких і доступних сервісів [49].

Саме в контексті адміністративних реформ 1990-х років почалося активне використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів

державної влади. У 1997 році завдяки ініціативі Національного наукового фонду Сполучених Штатів було введено поняття «e-government», яке визначило новий етап розвитку публічного адміністрування, пов'язаний із використанням цифрових технологій для організації роботи державних інституцій та надання послуг громадянам [21, с. 39].

У подальшому ідеї електронного урядування почали активно реалізовуватися у різних країнах світу. Одним із перших прикладів практичного впровадження електронних державних сервісів став урядовий портал Сінгапуру, створений у 1999 році, який надав громадянам можливість отримувати інформацію та окремі державні послуги в режимі онлайн [6, с. 39]. Подібні ініціативи засвідчили ефективність використання цифрових технологій у сфері державного управління та стали орієнтиром для подальшого розвитку електронного урядування в багатьох країнах світу, зокрема і в Україні.

Слід зазначити, що певні ідеї використання інформаційних технологій в управлінні виникли значно раніше. Зокрема, ще у 1980-х роках український науковець В. М. Глушков розробляв концепції створення автоматизованих систем управління, які передбачали застосування комп'ютерних технологій для обробки інформації та підтримки прийняття управлінських рішень. Хоча ці ідеї не були реалізовані в повному обсязі у той період, вони значною мірою випередили свій час і стали важливою теоретичною основою для подальшого розвитку цифрових технологій у сфері державного управління [6, с. 39].

У науковій літературі розвиток електронного урядування часто розглядається як поступовий процес, що проходить кілька етапів. Спочатку органи державної влади використовували Інтернет переважно для розміщення інформації на офіційних вебсайтах (інформаційний етап). Наступним кроком стало впровадження інтерактивних сервісів, які дозволили громадянам взаємодіяти з державними установами в електронному форматі. Подальший розвиток привів до появи транзакційних сервісів, що забезпечують можливість повноцінного отримання адміністративних та інших публічних послуг онлайн. Найвищим рівнем розвитку електронного урядування вважається інтегрований

етап, який передбачає створення єдиних державних цифрових платформ та комплексних порталів публічних послуг [4, с. 57].

Подальший прогрес у сфері електронного урядування безпосередньо сприяв утворенню системи електронних публічних послуг. В ході цифровізації державного апарату спостерігався поступовий зсув від простого інформування населення через офіційні веб-майданчики до створення повноцінних електронних послуг, які дають змогу отримувати адміністративну послугу у віддаленому режимі, усуваючи потребу в особистому відвідуванні владних установ. Експерти зауважують, що саме запровадження подібних сервісів постало одним із ключових критеріїв успішності електронного урядування, демонструючи реальний ступінь використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державного управління [48]. При цьому, слід акцентувати увагу на тому, що електронні послуги трансформують характер взаємодії між громадянами та державою. Їх поширення сприяє скороченню бюрократичних формальностей, економії користувацького часу та поступовому становленню більш орієнтованої на клієнта моделі діяльності органів влади.

1.3. Законодавча база впровадження електронних сервісів

Законодавча база є ключовою умовою функціонування електронних послуг, оскільки визначає правові рамки їх надання, забезпечує юридичну силу електронних документів та регулює захист персональних даних користувачів. Наявність чітких правових норм дозволяє уникнути правових колізій, формує довіру громадян до цифрових сервісів та створює умови для їх стабільного впровадження. У процесі цифрової трансформації держави право виконує регулятивну функцію, забезпечуючи інтеграцію інформаційних технологій у систему державного управління та підвищуючи ефективність надання публічних послуг.

Законодавство визначає основні правила надання електронних послуг, зокрема процедури електронної ідентифікації, використання електронних підписів, порядок обробки та захисту даних, а також юридичне визнання

результатів таких послуг. Наявність системної нормативної бази усуває правові прогалини, сприяє формуванню єдиної державної стратегії цифровізації та підвищує довіру громадян до електронної взаємодії з органами влади. Практика держав, що досягли високого рівня цифровізації, демонструє, що саме комплексне правове регулювання є основою ефективного функціонування електронного урядування [17, с. 197].

В Україні правове регулювання електронних публічних послуг формується на основі низки спеціальних нормативно-правових актів. Зокрема, Закон України «Про електронні довірчі послуги» визначає правові засади використання електронного підпису та інших інструментів електронної ідентифікації, Закон України «Про адміністративні послуги» регламентує порядок їх надання, а Закон №1689-IX встановлює особливості надання електронних публічних послуг [28; 26; 33]. Сукупність цих актів створює правову основу для розвитку цифрових сервісів та їх інтеграції у систему державного управління.

Водночас відсутність або недостатня розвиненість нормативної бази може призводити до низки проблем, серед яких обмежений доступ громадян до електронних сервісів, ризики кібербезпеки та відсутність належного юридичного статусу електронних документів. Саме тому правове регулювання є необхідною передумовою ефективного функціонування електронних послуг та їх подальшого розвитку.

У ширшому контексті право відіграє важливу роль у трансформації державного управління через цифровізацію. Воно регулює використання сучасних технологій, зокрема хмарних обчислень, електронної ідентифікації та інших цифрових інструментів, формуючи правові механізми їх впровадження у діяльність державних інституцій. Правове забезпечення цифрової трансформації є комплексним державно-правовим процесом, що передбачає адаптацію законодавства до технологічних змін, захист прав людини та створення умов для розвитку інновацій [15, с. 63].

Державна політика цифровізації в Україні спирається на стратегічні документи, які визначають пріоритети розвитку електронних сервісів та

інтеграції технологій у державне управління. Вони забезпечують системний підхід до розширення онлайн-послуг, приділяючи увагу зручності, безпеці та доступності для громадян і бізнесу. Такий підхід дозволяє координувати впровадження цифрових інструментів і формувати прозорі правила взаємодії з державними органами.

Концепція розвитку електронних послуг, передбачає поступовий перехід до повністю цифрового надання адміністративних послуг через портал «Дія». Вона акцентує на інтеграції державних реєстрів, автоматизації процесів та підвищенні цифрової грамотності населення, а сучасні стратегії та плани Мінцифри визначають напрямки подальшого розвитку цифрових платформ та розширення електронних сервісів у різних сферах державного управління[35].

На цьому фундаменті розвивається більш широка стратегія цифрового розвитку та інновацій - Стратегія WINWIN до 2030 року, затверджена Кабінетом Міністрів України. Вона окреслює бачення України як інноваційної держави та визначає ключові напрями розвитку технологій, підтримки стартапів, бізнесу, науковців і міжнародного співробітництва. WINWIN спрямована на створення сприятливих умов для інноваційної діяльності, економічного зростання та відбудови країни в умовах сучасних викликів. Документ фокусується на кількох фундаментальних напрямках: відкритті ринків пріоритетних галузей, підтримці інноваційної інфраструктури, дерегуляції, доступі до фінансування, розвитку людського капіталу, ефективному управлінні державними установами у сфері інновацій, захисті інтелектуальної власності, розвитку наукоємних інновацій, створенні інклюзивних продуктів та міжнародному співробітництві. Особливу роль відіграє створення WINWIN Centres of Excellence, що дозволяють формувати передові технологічні й дослідницькі центри у пріоритетних галузях [42]. Стратегія WINWIN акцентує увагу на впровадженні новаторських підходів до управління державою, діджиталізації процесів та стимулюванні економічного зростання. Це закладає фундамент для того, щоб Україна змогла зайняти позицію ключового осередку інновацій та лідера у своєму регіоні в межах Європи.

Інституційне забезпечення цифровізації в Україні здійснюють спеціалізовані органи виконавчої влади, що координують впровадження електронних сервісів на національному рівні. Міністерство цифрової трансформації, створене у 2019 році, очолює формування і реалізацію політики цифровізації, відкритих даних, електронних та довірчих послуг, координує портал «Дія», інтеграцію державних реєстрів, розвиток цифрових навичок населення та доступ до широкосмужного інтернету. Міністерство також виконує функції центрального засвідчувального органу та регулює ринок віртуальних активів [27].

Координацію з іншими міністерствами забезпечує Кабінет Міністрів України, зокрема Міністерство внутрішніх справ у сфері ID-документів та Міністерство охорони здоров'я щодо медичних послуг. На регіональному рівні електронні сервіси впроваджуються через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) та регіональних CDTO (цифрові лідери), а кібербезпеку забезпечує Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації [27]. Загальний процес цифрової трансформації курирує Віцепрем'єр-міністр з цифрової трансформації Михайло Федоров, що дозволяє поєднувати стратегічне планування з оперативним впровадженням цифрових рішень по всій країні [41].

Безпека та захист даних громадян у процесі використання електронних послуг в Україні підкріплені системою правових норм. Ця система окреслює чіткі засади конфіденційності, визначає, хто несе відповідальність за роботу з даними та запроваджує механізми нагляду за дотриманням правил опрацювання інформації. Подібна система не лише забезпечує юридичну базу, але й формує в користувачів відчуття надійності щодо цифрових платформ, наприклад, порталу «Дія», адже без довіри до відповідних систем їхнє ефективне використання стає проблематичним.

Ключовим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про захист персональних даних», який регулює процедури обробки персональних даних, визначає права осіб, чиї дані обробляються (включно з правом на ознайомлення, корегування та видалення своїх даних) і накладає зобов'язання на власників баз

даних. Серед цих зобов'язань – обов'язкова реєстрація в Уповноваженого Верховної Ради з прав людини та забезпечення надійного захисту від несанкціонованого доступу [30]. Цей закон закладає баланс між потребою держави у використанні даних для ефективного управління та правом громадян на недоторканність приватного життя, демонструючи, що цифровізація не повинна нівелювати базові свободи.

Крім цього, Закон «Про електронні довірчі послуги» та Закон «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» гарантують юридичну силу електронних підписів і встановлюють стандарти безпеки для інформаційних систем, опираючись на положення Цивільного кодексу України та принципи General Data Protection Regulation (GDPR), тобто загальний регламент захисту даних ЄС [28; 29]. Це означає, що навіть при повній діджиталізації документообігу користувачі можуть розраховувати на правову захищеність своїх дій, а органи державної влади - на законні інструменти для контролю та відповідальності.

Стаття 32 Конституції України та Закон України «Про інформацію» забезпечують громадянам гарантоване право на недоторканність приватного життя, закріплюючи принципи захисту персональних даних як невід'ємної частини їхніх основних свобод [31; 13]. Це означає, що у цифрову еру, коли інформація про кожного з нас накопичується в електронних системах і державних реєстрах, законодавство ставить безпеку та конфіденційність на рівень фундаментального права, а не просто технічної вимоги.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито теоретичні та інституційні засади розвитку електронних послуг у системі публічного управління. З'ясовано, що електронні послуги є важливою складовою сучасного електронного урядування

та виступають одним із ключових інструментів реалізації державної політики цифрової трансформації. Їх сутність полягає у наданні адміністративних і публічних послуг із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує дистанційний формат взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. На відміну від традиційної моделі обслуговування, електронні послуги характеризуються вищим рівнем доступності, оперативності, економічності та зручності, а також сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади.

У ході дослідження встановлено, що формування електронних послуг є закономірним результатом еволюції електронного урядування, яка відбувалася під впливом розвитку інформаційного суспільства, поширення цифрових технологій і трансформації підходів до державного управління. Перехід від інформаційного етапу до інтерактивних, транзакційних та інтегрованих сервісів засвідчив поступове перетворення держави на більш відкриту, клієнтоорієнтовану та ефективну систему. Водночас електронні послуги стали практичним втіленням нових принципів взаємодії між державою і суспільством, орієнтованих на спрощення процедур, скорочення бюрократичних бар'єрів і підвищення якості обслуговування.

Також визначено, що ефективне функціонування електронних сервісів неможливе без належного нормативно-правового та інституційного забезпечення. Законодавча база України у сфері електронних послуг, електронної ідентифікації, довірчих послуг і захисту персональних даних формує необхідні правові умови для розвитку цифрового врядування. Важливу роль у цьому процесі відіграють Міністерство цифрової трансформації України, портал «Дія», державні реєстри, ЦНАПи та інші суб'єкти, які забезпечують практичне впровадження електронних сервісів. Отже, розвиток електронних послуг в Україні є комплексним процесом.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ

2.1. Організаційно-інституційні механізми впровадження електронних послуг

Організаційно-інституційні механізми впровадження електронних послуг становлять базову передумову реалізації державної політики у сфері цифрової трансформації, оскільки саме вони визначають коло суб'єктів, розподіл їхніх повноважень, форми координації та способи практичного втілення цифрових рішень у сфері публічних сервісів [1]. У ширшому сенсі, електронні послуги слід сприймати не просто як технічний продукт, що виникає внаслідок цифровізації, а й як прямий результат цілеспрямованих інституційних змін у системі державного управління. Фактично, запуск електронної послуги – це значно більше, ніж просто введення в дію окремого ресурсу чи сервісу. Він вимагає офіційного закріплення на законодавчому рівні, чіткого визначення суб'єктів, які несуть відповідальність, уніфікації робочих процесів, з'єднання наявних інформаційних платформ та запровадження чітких механізмів звітності. З огляду на це, стан організаційної та інституційної підтримки прямо корелює зі швидкістю цифровізаційних процесів, надійністю проведених реформ та рівнем довіри громадян до запропонованих електронних рішень.

Головною ланкою у цій системі виступає Міністерство цифрової трансформації України. Згідно з Положенням про Міністерство, воно є провідним органом серед центральних органів виконавчої влади, що відповідає за формування та втілення державної політики у царинах цифровізації, електронного урядування, надання електронних довірчих послуг, розвитку державних електронних інформаційних ресурсів, розвитку цифрових компетенцій та надання електронних й адміністративних сервісів [25]. Це означає, що діяльність Міністерство цифрової трансформації виходить за межі суто технічних завдань, а фактично очолює загальнодержавну систему цифровізації. Практично це важливо, бо дозволяє уникнути дублювання проєктів різними органами, встановлювати спільні стандарти послуг, забезпечувати взаємодію реєстрів і підтримувати єдину цифрову архітектуру держави. Крім того, коли координація зосереджена в одному органі, менше ризику, що відповідальність розпорошиться. Без такого центру одні органи розвивали б

електронні сервіси швидко, а інші відставали б, що створювало б нерівні можливості для громадян.

Водночас діяльність Міністерства цифрової трансформації не є автономною, оскільки спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Саме урядовий рівень забезпечує політичне схвалення цифрових перетворень, затвердження обов'язкових процедур, положень і порядків, без яких впровадження електронних послуг не може набути загальнодержавного характеру [25]. Це означає, що цифровізація не є лише ініціативою одного міністерства, а інтегрована в систему державного управління. Така модель поєднує політичне керівництво та спеціалізацію: уряд визначає рамки і надає їм силу, а міністерство реалізує їх на практиці. Завдяки цьому цифрові реформи стають стійкішими і електронні послуги перетворюються з додатку на важливу частину державного управління.

Не менш важливу роль у впровадженні електронних послуг відіграють органи місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає систему, засади організації та діяльності місцевого самоврядування, а отже, створює правову основу для участі територіальних громад у реалізації державної політики на локальному рівні [32]. У сфері електронних послуг це має принципове значення, бо саме на рівні громади відбувається пряма взаємодія громадян із владними структурами. З цього випливає, що місцеве самоврядування не варто сприймати виключно як механічного виконавця вказівок, що надходять із центру. Насправді, воно виступає як незалежна складова процесу імплементації електронних послуг, адже саме воно гарантує їхню досяжність у межах окремої громади, координує діяльність пунктів обслуговування, вбудовує у межах окремої громади в загальнодержавну систему та водночас адаптує застосування цифрових засобів до реальних соціальних умов [3, с. 83]. Завдяки цьому електронна послуга перетворюється з абстрактної загальнодержавної концепції на конкретний сервіс для певної території. Без участі місцевої ланки цифровізація залишалася б формальною і давала б нерівномірні результати.

Окрема інституційна ланка в системі впровадження електронних послуг є центри надання адміністративних послуг. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає ЦНАП як постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) органу місцевого самоврядування чи місцевої державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги згідно з визначеним переліком [26]. Таким чином, ЦНАП є інституційно оформленою точкою взаємодії між державною та громадянином. У механізмі впровадження електронних послуг це має критичне значення, оскільки саме через ці центри державна цифрова стратегія набуває практичного сервісного вираження. Завдяки цій установі громадянин оминає необхідність контактувати з розрізненою мережею відомств, натомість отримує доступ до адміністративної системи через єдиний організований простір. Отже, роль ЦНАП полягає не лише в зручності, а в інституційному упорядкуванні доступу до послуг, що особливо значуще в умовах переходу від традиційної бюрократичної моделі до сервісно орієнтованої держави.

Особливої уваги заслуговує те, що чинне законодавство прямо передбачає можливість самостійного звернення за адміністративними послугами, які надаються в електронній формі, через безоплатне використання місць для самообслуговування у ЦНАП [26]. Це підкреслює його роль не лише як пункту прийому документів, а як механізму просування і підтримки цифрових сервісів. Через ЦНАП державна цифрова стратегія набуває практичного застосування, а громадянин отримує доступ до адміністративної системи у єдиному організованому просторі без потреби звертатися до різних відомств. У суто аналітичному сенсі, це означає, що центр надання адміністративних послуг функціонує, виконуючи подвійну функцію. З одного боку, він є точкою доступу до послуг для тих громадян, які наразі ще не опанували самостійного користування цифровими інструментами. Водночас, він відіграє роль каталізатора, створюючи сприятливе середовище для поступового скерування громадян до незалежного оперування електронними сервісами. Такий метод є ключовим, оскільки він ефективно мінімізує загрозу цифрового виключення й

дозволяє зробити перехід до електронних послуг не формальним, а соціально інтегрованим.

Цей висновок підтверджується матеріалами системи Дія Центрів. У навчальному посібнику для працівників ЦНАП зазначено, що до повного переходу державних послуг в онлайн ці центри залишаються основною точкою доступу громадян до послуг і взаємодії з державою. У ЦНАП також обладнані місця для самообслуговування, де відвідувачі можуть за допомогою адміністратора навчитися користуватися електронними сервісами на порталі Дія. Це поступово зменшує навантаження на адміністраторів і скорочує черги [38, с. 7]. Тут важливим є не лише сам факт наявності такої можливості, а її управлінське значення. По суті, ЦНАП у цій моделі виконує функцію «цифрового посередника», тобто допомагає громадянину пройти адаптаційний етап між традиційним і повністю електронним отриманням послуг. Саме тому роль ЦНАП у системі електронних послуг не варто зводити до допоміжної. Навпаки, він є механізмом соціального вбудовування цифровізації, без якого навіть найсучасніші електронні сервіси можуть залишатися недоступними для частини населення через низький рівень цифрової грамотності, відсутність техніки або недовіру до нових форматів взаємодії.

Важливість ЦНАПів підтверджується також офіційними даними Мінцифри про розвиток мережі доступу до адміністративних послуг. За результатами моніторингу безбар'єрності за II квартал 2025 року мережа ЦНАП, їхніх територіальних підрозділів, віддалених робочих місць і мобільних центрів становила 5026 точок доступу до послуг, з яких під час війни функціонували 4722, тобто 94 % від загальної кількості [37]. Це вже не просто статистика про інфраструктуру, а показник стійкості системи надання послуг. Дані свідчать, що мережа ЦНАП в Україні виконує системну функцію, забезпечуючи безперервність державного сервісу навіть у кризових умовах. Важливо, що поряд із кількісним розвитком мережі держава приділяє увагу безбар'єрності, тобто електронна послуга оцінюється не лише за наявністю технологій, а й за реальною доступністю для різних категорій населення. Таким чином, ЦНАП стає

інструментом не тільки адміністративної, а й соціальної інтеграції електронних сервісів.

Важливим організаційно-інституційним механізмом впровадження електронних послуг є система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, нормативну основу якої визначено постановою Кабінету Міністрів України № 606. Її значення полягає в тому, що вона забезпечує обмін даними між різними державними електронними ресурсами та інформаційними системами [5]. Для пересічного громадянина це має суттєве значення, хоча й, буває, лишається поза увагою, адже ця комунікація дає змогу отримати електронну послугу, уникнувши повторного надання ідентичних паперів до різних відомств. У ширшому сенсі, ця структура формує технічну основу для координації між різними установами. Вона трансформує спосіб взаємодії державних органів із роз'єднаної паперової системи у єдину цифрову модель. Отже, успішність електронної послуги визначається також і якістю налагодженого внутрішнього цифрового обміну між державними структурами. Саме тому система електронної взаємодії виступає повноцінним інституційним та організаційним підґрунтям для функціонування цифрової держави.

Ключовою передумовою для дієвості організаційно-інституційних механізмів запровадження електронних сервісів є відповідне матеріальне підґрунтя. Сюди належать фінанси, людські резерви та технічна база, відсутність яких унеможлиблює стабільну й успішну роботу навіть за умови чіткого законодавчого оформлення та інституційної побудови. Тому реалізацію електронних послуг варто розглядати як результат системної підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

Фінансове забезпечення цифрової трансформації в Україні надходить як із державних коштів, так і через залучення технічної підтримки з-за кордону. Наприклад, у січні 2026 року Міністерство цифрової трансформації нашої держави оголосило, що Європейський Союз виділив 10 мільйонів євро для продовження його цифрової модернізації. Серед конкретних цілей використання цих фінансів чітко зазначено розбудову транскордонних сервісів, удосконалення

версії системи «Трембіта 2.0», впровадження регламентів перевірки доступу до особистої інформації, оновлення комплексу «Вулик» задля покращення роботи ЦНАПів, а також допомога Центру цифрових спроможностей [20].

З погляду аналізу, це вказує на те, що грошове забезпечення у царині електронних послуг фактично стає одним із базових механізмів гарантування стабільності цифровій державності, адже завдяки йому є можливість не просто утримувати вже запущені сервіси, а й розширювати їхнє охоплення, узгоджувати з європейськими нормами та досягати взаємодії між різними відомствами. Простими словами, фінансове підживлення відбивається на чисельності електронних послуг, їхньому рівні, захищеності та спроможності функціонувати тривалий час.

Поряд із фінансовими ресурсами важливу роль у впровадженні електронних послуг відіграє кадровий потенціал. Ефективність цифрових сервісів значною мірою залежить від рівня підготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та працівників сервісних інституцій, які забезпечують практичне функціонування цих послуг. У 2021 році Міністерство цифрової трансформації та Національне агентство України з питань державної служби визначили розвиток цифрових компетентностей публічних службовців як окремий напрям співпраці. Йдеться, зокрема, про підвищення рівня цифрової грамотності, розроблення навчальних курсів, проведення тестування, методичну підтримку та впровадження єдиних підходів до підвищення кваліфікації у сфері цифрової компетентності [19]. Це означає, що кадровий ресурс у сфері електронних послуг не можна оцінювати лише за кількістю працівників. Важливішим є рівень їх цифрової підготовки та вміння працювати з платформами, реєстрами, електронною взаємодією і сервісними системами. Якщо працівники не мають достатніх цифрових навичок, навіть добре профінансовані технічні рішення не працюватимуть ефективно. Тому кадровий потенціал слід розглядати як важливу умову стабільного функціонування електронних послуг, а не як другорядний елемент цифровізації.

Окремим складником ресурсного забезпечення є технічні ресурси, що охоплюють програмне забезпечення, цифрові платформи, засоби електронної взаємодії, технічне адміністрування, захист даних та підтримку інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Нормативне закріплення такої технічної основи простежується, зокрема, у Положенні про Єдиний державний вебпортал електронних послуг, відповідно до якого Портал Дія функціонує як організована сукупність інформаційно-комунікаційних та інформаційних систем, а його технічним адміністратором є державне підприємство «Дія», що належить до сфери управління Міністерство цифрової трансформації [24]. Це дає підстави стверджувати, що технічне забезпечення електронних послуг в Україні має інституційно визначений характер і виступає системоутворюючим ресурсом, оскільки саме воно забезпечує стабільність функціонування цифрових сервісів, узгодженість електронної взаємодії та можливість переходу від розрізнених адміністративних процедур до цілісної цифрової моделі надання послуг

2.2. Функціонування та розвиток системи електронних сервісів в Україні

Сформована в Україні система організаційно-інституційного забезпечення творить підґрунтя для практичного функціонування електронних сервісів. Якщо в попередньому підрозділі було розглянуто суб'єктів, механізмів координації та ресурсну базу реалізації державної політики у сфері електронних послуг, то в цьому підрозділі доцільно скерувати увагу на особливостях функціонування самої системи електронних сервісів та напрямках її розвитку головних цифрових інструментах. Система електронних сервісів в Україні охоплює цифрові платформи, державні реєстри, механізми електронної ідентифікації, електронної взаємодії та онлайн-доступу до адміністративних послуг, які разом формують нову модель взаємовідносин громадянина та держави.

Функціонування цієї системи регулюється нормативно-правовими актами, серед яких важливе місце займає постанова Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру

адміністративних послуг», що визначає засади діяльності Порталу Дія, його функціональні можливості та порядок взаємодії суб'єктів електронних послуг [36]. Це дає підстави розглядати систему електронних сервісів як цілісну модель взаємодії держави, громадян і бізнесу в електронному форматі, у межах якої користувач отримує доступ до послуг через інтегроване цифрове середовище, а державні сервіси стають більш стандартизованими, передбачуваними та доступними.

До системи електронних сервісів в Україні входять кілька взаємопов'язаних елементів. Передусім це Єдиний державний вебпортал електронних послуг – Портал Дія, через який споживач одержує доступ до онлайн-послуг, відомостей про них та супутніх цифрових сервісів. Поряд із цим офіційна інфраструктура Дії охоплює сторінку входу та електронний кабінет користувача, через який здійснюється персоналізований доступ до послуг, а також засоби електронної ідентифікації та автентифікації. На офіційному рівні передбачено, що для входу та підтвердження особи можуть використовуватися, зокрема, система ID.GOV.UA, застосунок Дія та особистий ключ [7].

Це дає підстави стверджувати, що система електронних сервісів в Україні має екосистемний характер. Її ефективність залежить від того, наскільки узгоджено працюють усі супровідні елементи: електронна ідентифікація, електронний кабінет, цифрові документи, сервіси підписання документів, навігація за категоріями послуг і взаємодія з державними реєстрами. Саме така побудова робить систему більш цілісною і дозволяє перейти від моделі розрізнених електронних рішень до моделі інтегрованого цифрового сервісу. У практичному вимірі це означає, що користувач отримує не лише окрему онлайн-послугу, а ціле цифрове середовище для взаємодії з державою.

Огляд ключових течій електронних послуг, доступних в Україні, найкраще здійснювати через офіційний поділ категорій, представлений на порталі «Дія». Для громадян ці послуги структуровані, зокрема, за такими галузями: родинні справи, пенсійне забезпечення, пільги та соціальна підтримка, ліцензування та дозвільна діяльність, будівництва та нерухомого майна, отримання довідок та

витягів, екологічна сфера, медичне забезпечення, оформлення документів та громадянство, а також послуги для суб'єктів підприємництва. Крім того, на цьому ж порталі висвітлено сервіси, які стосуються процесів повоєнної відбудови, реалізації грантових ініціатив та інших нагальних життєвих колізій. Ця класифікація засвідчує, що українська система електронного урядування охопила як фундаментальні потреби громадян у взаємодії з державою, так і специфічні галузі, як-от соціальний захист, економічна діяльність, правовий статус, майнові правовідносини та забезпечення необхідною документацією [7].

Для наочнішого відображення основних напрямів електронних сервісів в Україні доцільно подати їх у вигляді узагальненої класифікації. Такий підхід дає змогу систематизувати функціональне наповнення електронних послуг і показати, що вони охоплюють не окремі адміністративні процедури, а широке коло сфер життєдіяльності особи та економічної активності.

Таблиця 2.1 - Основні напрями електронних сервісів в Україні

Категорія послуг	Зміст напрямку	Приклади електронних послуг
Документи та громадянство	Послуги, пов'язані з документуванням особи, громадянством і реєстраційними даними	Цифрові документи, послуги щодо громадянства
Довідки та витяги	Отримання офіційних відомостей із державних реєстрів	Витяг про місце проживання, витяги з актів цивільного стану, інформація з реєстру речових прав
Сім'я, соціальна підтримка, здоров'я	Послуги у сфері сімейних відносин, допомог, пільг, пенсій і окремих медичних сервісів	Послуги при народженні дитини, соціальні виплати, COVID-сертифікати
Транспорт	Послуги для водіїв, власників транспорту та перевізників	Послуги щодо водійських документів, окремі транспортні сервіси
Земля, будівництво, нерухомість	Послуги у сфері майнових прав, будівництва та земельних відносин	Будівельні послуги, відомості про нерухомість і землю
Ліцензії та дозволи	Отримання спеціальних дозволів і ліцензій	Протипожежні, ветеринарні, окремі дозвільні процедури

Підприємництво та сервіси для бізнесу	Реєстрація, зміни, припинення бізнесу, отримання витягів і бізнес-сервісів	Автоматична реєстрація ФОП, витяг з ЄДР, підписання документів
Грантові та відновлювальні програми	Цифрові сервіси підтримки економічної активності та відновлення	єГранти, єВідновлення, окремі сервіси для бізнесу

Джерело: складено автором за [7].

Наведені в таблиці основні напрями електронних сервісів свідчать про те, що в Україні сформовано досить широку систему цифрового надання публічних послуг, яка охоплює як базові адміністративні потреби громадян, так і спеціалізовані сервіси для суб'єктів господарювання. Така структура демонструє, що електронні сервіси поступово виходять за межі окремих інформаційних або довідкових функцій і перетворюються на комплексний механізм забезпечення взаємодії особи з державою у різних сферах суспільного життя.

Водночас важливо зазначити, що система електронних сервісів в Україні побудована не лише за формально-галузевим принципом, а й з урахуванням практичних потреб користувача. Зосередження послуг у межах основних життєвих ситуацій, таких як оформлення документів, отримання соціальної підтримки, вирішення майнових питань, здійснення підприємницької діяльності чи користування транспортними сервісами, свідчить про поступовий перехід до клієнтоорієнтованої моделі державного сервісу. Це означає, що цифровізація публічних послуг спрямована не лише на технічне перенесення адміністративних процедур в онлайн-формат, а й на спрощення доступу до них, зменшення адміністративного навантаження на особу та підвищення зручності користування сервісами.

Важливою умовою практичного функціонування системи електронних сервісів в Україні є наявність розвиненої системи публічних електронних реєстрів, оскільки саме вони забезпечують зберігання, верифікацію, актуалізацію та обмін даними, необхідними для надання послуг у цифровому форматі. У науковій літературі електронні реєстри розглядаються як базові елементи цифрового публічного адміністрування, що забезпечують накопичення, обробку, зберігання та доступ до даних, потрібних для роботи державних органів, а також

спрощують взаємодію між державою, бізнесом і громадянами. Дослідники підкреслюють, що інтеграція реєстрів підвищує прозорість адміністрування, скорочує бюрократичні процедури та знижує корупційні ризики, оскільки значна частина перевірок і підтверджень може здійснюватися автоматично, без повторного подання одних і тих самих відомостей заявником [23, с. 19].

У нормативній площині ця концепція закріплена у Законі України «Про публічні електронні реєстри», Цей законодавчий акт регулює процеси створення, ведення, взаємодії, адміністрування та оновлення державних електронних реєстрів [34]. Подальший розвиток цієї моделі забезпечує Постанова Кабінету Міністрів України «Про функціонування Реєстру публічних електронних реєстрів», що формує впорядкований перелік реєстрів, класифікаторів, довідників і технічних специфікацій [36]. Що свідчить про те, що в Україні поступово відбувається перехід від розрізнених відомчих баз даних до більш цілісного середовища державних даних. Такий підхід є особливо важливим для електронних сервісів, оскільки дає змогу стандартизувати інформацію, зменшувати дублювання відомостей та забезпечувати більш стабільну міжвідомчу взаємодію.

У практичній площині система електронних сервісів базується на сукупності ключових державних реєстрів, кожен із яких обслуговує окремі напрями надання публічних послуг. Серед них варто виокремити:

- Єдиний державний демографічний реєстр, що використовується для ідентифікації особи та формування унікального номера запису в реєстрі;
- Державний реєстр фізичних осіб-платників податків, який є основою функціонування податкових сервісів;
- Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, через який здійснюються реєстраційні дії у сфері бізнесу та надається відповідна інформація;
- Державний реєстр речових прав на нерухоме майно;
- Державний земельний кадастр;

- Єдиний державний реєстр транспортних засобів, а також реєстр надавачів і отримувачів соціальних послуг [14].

Саме завдяки таким реєстрам електронні сервіси можуть охоплювати сфери ідентифікації особи, підприємництва, податків, нерухомості, землі, транспорту й соціального захисту. У цьому проявляється системний характер електронних сервісів: вони ґрунтуються не на одному універсальному джерелі даних, а на множині спеціалізованих реєстрів, об'єднаних у спільний цифровий контур.

Узагальнення офіційних підсумків цифрової трансформації за 2025 рік дає підстави стверджувати, що система електронних сервісів в Україні перейшла до нового етапу розвитку, на якому пріоритетом стає не лише цифровізація окремих адміністративних процедур, а й побудова більш інтелектуальної, проактивної та інтегрованої моделі державного сервісу. Зокрема, Міністерство цифрової трансформації України відзвітувало, що «Дія» (як застосунок, так і портал) охоплює аудиторію у понад 23 мільйони осіб, що дорівнює 77% власників смартфонів у країні. Протягом 2025 року в екосистемі цієї платформи було впроваджено помічника на базі штучного інтелекту, розширено спектр соціально значущих послуг, введено в обіг «Дія.Картка», забезпечено отримання медичних сповіщень через мобільний застосунок, а також оновлено форму освітніх сертифікатів. Крім того, було відзначено запуск «Трембіта 2.0», що є доказом подальшого удосконалення технічної бази для міжвідомчого електронного обміну, який лежить на основі надання цих цифрових послуг [2]. Ці досягнення підкреслюють, що сучасна траєкторія розвитку електронних сервісів в Україні дедалі більше тяжіє до концепції проактивної держави. У цій моделі цифрова послуга здатна супроводжувати громадян у різних життєвих обставинах. Інтеграція асистента на базі штучного інтелекту у «Дія» є яскравим прикладом такого зсуву, оскільки це означає безпосереднє впровадження технологій штучного інтелекту у процес надання державних функцій.

Окрім інструменту електронної взаємодії «Трембіта», урядові органи у своїй повсякденній роботі задіюють низку комплексів, які уможливають

розробку, управління та фактичне впровадження електронних послуг. Однією з таких розробок є Дія.Engine – державна електронна платформа, створена для ведення публічних електронних реєстрів, що дає змогу впроваджувати нові реєстри та електронні системи з дотриманням уніфікованих стандартів. За офіційними даними, у 2025 році платформою Дія.Engine уже користувалися 26 державних установ і на її базі функціонували 57 реєстрів і державних систем, а протягом року також було запущено 11 нових реєстрів у 5 центральних органах виконавчої влади [2]. Такі показники свідчать про поступове масштабування єдиних технологічних підходів до створення й адміністрування державних інформаційних ресурсів, що має важливе значення для стандартизації електронних послуг, підвищення їхньої сумісності та зменшення фрагментарності цифрової інфраструктури.

Додатково слід звернути увагу на те, що у 2025 році Україна посіла 40-ве місце серед 195 країн у Government AI Readiness Index, піднявшись одразу на 14 позицій, а також розпочала практичну інституціоналізацію державної політики у сфері штучного інтелекту: було запущено WINWIN AI Center of Excellence, розпочато розробку національної великої мовної моделі, AI Factory, драфту Стратегії з ШІ до 2030 року та спеціалізованих рекомендацій для розробників, закладів вищої освіти, державних службовців, фахівців з управління персоналом і юристів [2]. У контексті електронних сервісів це означає, що подальший розвиток цифрової держави в Україні пов'язується вже не лише з автоматизацією процедур, а й із запровадженням нових інструментів інтелектуального аналізу, цифрового консультування та персоналізованої сервісної підтримки.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було досліджено особливості реалізації державної політики у сфері електронних послуг в Україні через аналіз інституційних, організаційних, ресурсних і технологічних механізмів. Встановлено, що провідну роль у формуванні та координації цифрових перетворень відіграє

Міністерство цифрової трансформації України, тоді як Кабінет Міністрів України забезпечує нормативно-правову основу цієї політики. Водночас важливими учасниками реалізації електронних послуг залишаються органи місцевого самоврядування та центри надання адміністративних послуг, які забезпечують доступність сервісів на місцевому рівні. Це підтверджується тим, що у II кварталі 2025 року мережа доступу до адміністративних послуг в Україні налічувала 5026 точок, з яких 4722 продовжували функціонувати.

У ході дослідження з'ясовано, що ефективність системи електронних послуг визначається не лише наявністю цифрових платформ, а й функціонуванням державних електронних реєстрів, рівнем міжвідомчої взаємодії, кадровим забезпеченням і фінансовою підтримкою. Важливу основу для надання електронних послуг становлять Єдиний державний демографічний реєстр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Державний земельний кадастр, реєстр речових прав на нерухоме майно, Єдиний державний реєстр транспортних засобів, а також реєстри у сфері податкового адміністрування і соціального захисту. Окремо встановлено, що система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів забезпечує обмін даними між органами влади та сприяє спрощенню адміністративних процедур.

За результатами розділу зроблено висновок, що в Україні поступово сформувалася цілісна система електронних послуг, яка охоплює портал і застосунок «Дія», електронну ідентифікацію, державні реєстри, електронні кабінети та механізми цифрової взаємодії між органами влади. Доведено, що електронні послуги вже охоплюють сфери соціального захисту, підприємництва, транспорту, нерухомості та дозвільної діяльності.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Досвід європейських країн у цифровізації публічних послуг

Цифровізація публічних послуг у європейських країнах є важливим напрямом модернізації державного управління та підвищення ефективності

взаємодії влади з громадянами. Країни Європейського Союзу сформували системний підхід до впровадження електронних послуг, який базується на розвитку електронного урядування, цифрової ідентифікації, міжвідомчої взаємодії та інтегрованих державних інформаційних систем. Це дозволяє забезпечити доступність адміністративних послуг в онлайн-форматі, зменшити бюрократичні процедури та підвищити якість державного сервісу.

Досвід європейських держав є важливим для України, оскільки він демонструє ефективні моделі організації електронних послуг, механізми цифрової трансформації та інструменти підвищення прозорості діяльності органів влади. Аналіз європейських практик дозволяє визначити сучасні тенденції розвитку цифрових публічних послуг і сформулювати рекомендації щодо їх подальшого вдосконалення в Україні.

У країнах Європейського Союзу цифровізація публічних послуг розвивається як складова цілісної політики цифрової трансформації, а не як сукупність окремих технічних рішень. Її зміст визначається стратегічними орієнтирами «Цифрового десятиліття», відповідно до яких до 2030 року ключові публічні послуги мають бути доступними онлайн, громадяни - забезпечені цифровою ідентифікацією, а державні сервіси - інтегрованими, безпечними та зручними у використанні [45, с. 9]. Такий підхід поєднує управлінське планування, єдині стандарти, моніторинг результатів і постійне вдосконалення сервісів відповідно до потреб користувачів.

За даними дослідження eGovernment Benchmark 2025, у 2024 році середній показник електронного надання ключових публічних послуг для громадян у країнах Європейського Союзу становив 82 бали, а для бізнесу — 86 балів. Водночас 93 % процедур, що охоплюються регулюванням єдиного цифрового шлюзу, уже доступні в електронній формі, а рівень пристосованості державних сервісів до мобільних пристроїв досяг 96,1 бала [45, с. 21]. Це свідчить про те, що європейські держави зосереджуються не лише на формальному переведенні послуг в електронну форму, а й на забезпеченні їх реальної доступності для

населення, зокрема через смартфони та інші мобільні пристрої, що є особливо важливим у повсякденній взаємодії людини з державою.

У сучасній науковій літературі цифровізація публічних послуг у Європі дедалі частіше розглядається крізь призму людиноцентричності, тобто орієнтації на громадянина. У статті С. Дешампа, А. Сімонофскі та К. Бюрнея наголошується, що цей підхід не можна зводити лише до зручного інтерфейсу чи спрощення доступу до послуг. Автори доводять, що людиноцентричність у цифровому врядуванні має щонайменше чотири виміри: як спосіб виявлення потреб користувача, як підхід до проектування послуг, як модель управління та як кінцевий результат цифрової трансформації [47, с. 14]. Такий висновок є важливим для розуміння європейського досвіду, оскільки показує, що якісна електронна послуга - це не просто онлайн-форма, а результат системної перебудови адміністративної логіки відповідно до потреб людини.

Цінність такого підходу полягає також у тому, що він пояснює, чому навіть технічно розвинені електронні сервіси не завжди сприймаються користувачами як справді зручні та ефективні. С. Дешамп, А. Сімонофскі та К. Бюрней підкреслюють, що різні прояви людиноцентричності не можна впорядкувати в просту послідовність, оскільки вони постійно взаємодіють між собою. Саме тому успішна цифровізація у країнах Європейського Союзу означає не лише впровадження нових технологій, а й постійне узгодження державної політики, дизайну послуги, способу управління даними та очікувань користувача [47, с. 12]. У результаті європейська практика дедалі частіше орієнтується на послуги за життєвими ситуаціями, персоналізацію, зворотний зв'язок і безперервне вдосконалення цифрового досвіду громадян.

Ще одним системоутворюючим принципом європейської цифровізації є принцип одноразового подання даних. У науковому дослідженні С. Мамрот і К. Ржищчак цей принцип визначено як такий, за якого громадяни та суб'єкти господарювання повинні подавати певні дані органам публічної влади лише один раз, а надалі адміністрація має забезпечувати їх безпечне внутрішнє та транскордонне використання без повторного навантаження на користувача.

Автори показують, що цей підхід є одним із ключових інструментів модернізації публічного адміністрування, оскільки він дає змогу зменшити бюрократичні процедури, скоротити дублювання інформації, підвищити точність даних і зробити адміністративні процеси зручнішими для громадян та бізнесу [53].

Особливо важливо, що в цьому дослідженні принцип одноразового подання даних розглядається не лише як технічне рішення, а як комплексна організаційно-правова модель. Його розвиток автори пов'язують із Мальмською міністерською декларацією, Талліннською декларацією, Планом дій з розвитку електронного урядування на 2016–2020 роки, Європейською рамкою інтероперабельності та Регламентом про єдиний цифровий шлюз. Водночас наголошується, що реалізація цього принципу потребує не тільки сумісності державних реєстрів і цифрової інфраструктури, а й подолання правових та організаційних бар'єрів, які виникають між різними органами влади та державами [53]. Отже, європейський досвід засвідчує, що без інтероперабельності, довіри до державних даних і належного нормативно-правового забезпечення повноцінна цифровізація публічних послуг є неможливою.

Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що в європейській практиці сформувалися різні моделі надання цифрових публічних послуг. Під моделлю в цьому контексті доцільно розуміти сукупність організаційних, технологічних та управлінських рішень, за допомогою яких держава забезпечує електронну взаємодію з громадянами і бізнесом. Такі моделі відрізняються рівнем централізації сервісів, роллю цифрової ідентифікації, ступенем інтеграції державних реєстрів, орієнтацією на життєві ситуації користувача та рівнем проактивності держави у наданні послуг.

Естонія є одним із найбільш розвинених прикладів цифровізації публічних послуг у Європі, де електронна взаємодія громадян, бізнесу і держави набула системного характеру. За актуальними офіційними даними, 100% публічних послуг у країні доступні онлайн у постійному режимі, 99% жителів мають національну ID-картку, 98% компаній реєструються онлайн, 99% банківських

операцій здійснюються в електронному форматі, а кількість електронних резидентів уже перевищила 120 тис. осіб [50, с. 7]. Такі показники свідчать, що цифровізація в Естонії охоплює всю логіку функціонування державних сервісів.

Інфраструктурною основою цієї моделі є децентралізована архітектура даних, у межах якої держава відмовилася від єдиного централізованого реєстру на користь взаємодії різних інформаційних систем. Базовими принципами естонського цифрового врядування є децентралізація, одноразове подання даних і прозорість їх використання через журнали доступу. Центральним технологічним елементом цієї системи виступає X-Road, через який щороку проходить близько 2,7 млрд запитів. Також, колективне використання цифрового підпису забезпечує економічний ефект на рівні щонайменше 2% ВВП держави, а від моменту впровадження електронної ідентифікації у 2002 році в країні було здійснено понад 1 млрд цифрових підписів [50, с. 7].

Високий рівень цифрової інтеграції підтверджується і статистикою використання конкретних електронних послуг. В Естонії 100% податкових декларацій подаються онлайн, а середній час їх оформлення становить близько трьох хвилин. У сфері охорони здоров'я 99% пацієнтів мають загальнодоступні цифрові медичні записи, 100% рецептів видаються в електронній формі, а щомісячно лікарі здійснюють через e-Health portal близько 2,5 млн запитів, тоді як пацієнти - ще близько 2,7 млн. Додатково цифровізація охоплює й суміжні державні функції. Наприклад, e-Police об'єднує понад 15 баз даних, зокрема реєстри Шенгенської інформаційної системи та Інтерполу [50, с. 8].

Окремо показовим елементом естонської моделі є інтернет-голосування. За офіційними даними виборчої адміністрації Естонії, електронне голосування вперше було запроваджене під час місцевих виборів 2005 року. Якщо на початковому етапі його використання мало обмежений характер, то в подальшому стало повноцінним інструментом реалізації виборчого права на місцевих, парламентських та європейських виборах. Зокрема, на парламентських виборах 2023 року кількість інтернет-виборців становила 313 514 осіб, із яких 312 182 голоси були зараховані. Це означає, що 32,5 % усіх виборців, які мали

право голосу, та 51,1 % осіб, які взяли участь у голосуванні, скористалися саме електронним способом волевиявлення [55].

Динаміка поширення електронного голосування в Естонії свідчить про стале зростання довіри громадян до цифрових механізмів участі. Якщо на місцевих виборах 2005 року частка інтернет-виборців серед учасників голосування становила лише 1,9 %, то на парламентських виборах 2011 року вона зросла до 24,3 %, на парламентських виборах 2019 року - до 43,8 %, а на парламентських виборах 2023 року досягла 51,1 %. Водночас на виборах до Європейського парламенту 2024 року цей показник становив 41,7 %, що також підтверджує високий рівень поширення електронного голосування [55]. Наведені дані відображено на рис. 3.1, яка демонструє довгострокову тенденцію до розширення використання електронного голосування у виборчому процесі Естонії.

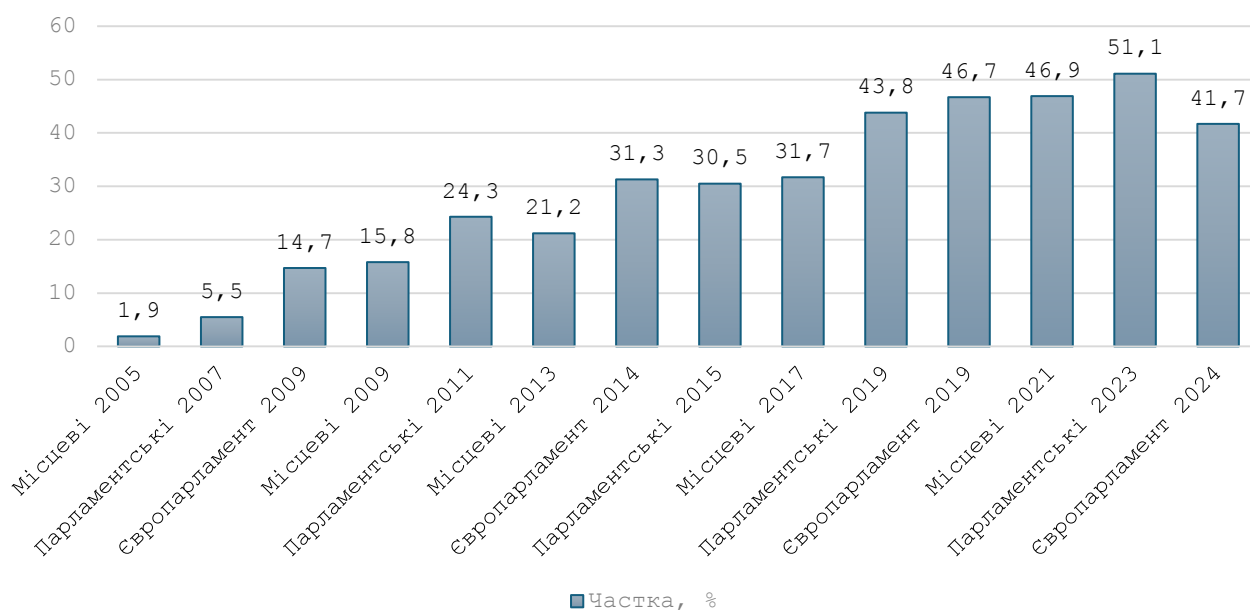


Рис. 3.1. Частка інтернет-виборців серед учасників голосування в Естонії, %
Джерело: складено авторами за [55].

Досвід Естонії свідчить, що ефективно надання цифрових публічних послуг можливе за умови поєднання розвиненої цифрової ідентифікації, міжвідомчої інтеграції даних, юридичного визнання електронних дій та високого рівня суспільної довіри до електронних сервісів. Естонська модель демонструє

переваги цілісного підходу до цифровізації, за якого електронні послуги охоплюють не лише адміністративну, а й соціальну, медичну та виборчу сфери.

На відміну від Естонії, де центральне місце у моделі цифрових послуг посідає міжвідомчий обмін даними, у Данії більш виразно простежується модель обов'язкового цифрового самообслуговування. Її суть полягає в тому, що взаємодія громадян з державними органами в багатьох сферах відбувається насамперед через цифрові канали, а використання онлайн-сервісів є стандартним способом отримання публічних послуг. Ключовим інструментом доступу до таких сервісів є MitID - національний цифровий ідентифікатор, який використовується для входу в систему та цифрового підпису. Через MitID громадяни можуть змінювати адресу проживання, подавати заяви на догляд за дитиною, перевіряти податкову інформацію, обирати лікаря, читати цифрову пошту від органів влади та користуватися іншими сервісами державного сектору [54]. Така організація свідчить, що в Данії цифровізація публічних послуг побудована не навколо окремих електронних процедур, а навколо єдиного цифрового доступу до повсякденних адміністративних дій.

Важливим елементом данської моделі є також Digital Post - система захищеної цифрової комунікації між громадянином і державою. Громадяни Данії отримують повідомлення від органів влади в цифровій формі, причому з 15-річного віку вони зобов'язані їх читати, оскільки йдеться про юридично та соціально значущі повідомлення про інформацію від муніципалітету, лікарні, освітніх установ, органів соціального забезпечення тощо. Digital Post доступна через кілька платформ - borger.dk, lifeindenmark.dk, e-Boks, mit.dk та мобільний застосунок, але фактично йдеться про єдину цифрову скриньку, синхронізовану між різними каналами. При цьому система передбачає і механізм винятків, а саме: особи, які не можуть користуватися цифровими сервісами через фізичні, психічні, мовні чи технічні обставини, можуть бути звільнені від обов'язкового використання Digital Post [54]. Це показує, що навіть за високого рівня цифровізації Данія зберігає альтернативні механізми доступу до публічних послуг для вразливих груп населення.

Інституційним центром надання цифрових послуг у Данії є borger.dk — національний громадянський портал, створений як єдина точка входу до сервісів державного, регіонального та муніципального рівнів. Портал функціонує з 2007 року і сьогодні містить близько 800 інформаційних сторінок та близько 2000 онлайн-сервісів у межах усього публічного сектору. Його практична цінність полягає в тому, що громадянин не повинен самостійно з'ясовувати, який саме орган надає ту чи іншу послугу. Через borger.dk можна записати дитину до дитячого садка, повідомити про зміну адреси, подати заяву на дитячі виплати, змінити сімейного лікаря, подати податкову декларацію та виконати інші типові адміністративні дії [44]. Таким чином, портал виконує не лише інформаційну, а й навігаційну та сервісну функції, об'єднуючи розрізнені адміністративні процедури в єдиному цифровому середовищі.

Функціонування данської моделі ґрунтується на поєднанні кількох взаємопов'язаних елементів, а саме: ідентифікації особи через MitID, переходу до потрібної послуги через borger.dk та подальшої комунікації з органом влади через Digital Post. Додатково на порталі реалізовано сервіс Mit Overblik (“Мій огляд”), який дає можливість бачити в одному місці окремі дані щодо податків, пенсій, охорони здоров'я, студентських грантів і житла [44]. Це означає, що для Данії характерна не стільки побудова цифрової держави навколо складної міжреєстрової архітектури, скільки створення зручного й обов'язкового цифрового маршруту для громадянина, у межах якого основні адміністративні дії виконуються через єдині стандартизовані канали. Саме ця риса робить данський досвід особливо показовим для аналізу моделей надання цифрових публічних послуг.

Польща демонструє модель цифровізації публічних послуг, у якій поєднуються централізовані електронні канали доступу, цифрова ідентифікація та поступове перенесення повсякденних адміністративних дій у мобільний формат. На відміну від естонської моделі, що спирається насамперед на глибоку міжреєстрову інтеграцію, у Польщі більш помітною є орієнтація на поєднання порталу електронної адміністрації, засобів електронної ідентифікації та

мобільного застосунку для громадян. За даними наукових досліджень, масштаби використання таких інструментів у Польщі істотно зросли, якщо у 2017 році довірений профіль мав 1 млн осіб, у 2018 році - 2 млн, у 2019 році - 3 млн, то протягом 2020 року кількість активних профілів зросла з 5 до 8 млн. Водночас у 2020 році електронні послуги надавали 99,3% одиниць публічної адміністрації, а 99,9% органів місцевого самоврядування декларували доступ до інтернету через спеціальне з'єднання [59, с. 124].

Функціонально важливу роль у польській моделі відіграє ePUAP - електронна платформа послуг публічної адміністрації, яка забезпечує подання електронних документів до органів влади через єдину точку доступу. Використання цього каналу передбачає верифікацію особи, зокрема за допомогою безкоштовного довіреного профілю або кваліфікованого сертифіката. Водночас флагманським інструментом останніх років став застосунок «mObywatel», який фактично виконує роль “цифрового помічника громадянина”. Через нього та пов'язаний вебсервіс «mObywatel.gov.pl» користувачі можуть отримувати доступ до електронних скриньок для контакту з адміністрацією, користуватися сервісом «Driver and Vehicle», перевіряти дані з державних реєстрів, реєстру документів посвідчення особи, а також працювати з електронними документами без фізичного відвідування установ [59, с. 125].

Важливо, що польська цифровізація поступово переходить від простого електронного подання документів до розширення переліку повноцінних мобільних сервісів. Після ухвалення Закону від 26 травня 2023 року про застосунок mObywatel у правовому полі було чітко визначено його статус і перелік доступних цифрових інструментів. У застосунку стали доступними електронні студентські квитки, посвідчення вчителя, посвідчення про інвалідність і всі види водійських посвідчень, а в окремих випадках сам застосунок може замінювати національну ID-картку. Поряд із цим польська модель поєднує розширення електронних сервісів із вимогами цифрової доступності для осіб з інвалідністю, що свідчить про прагнення поєднати цифровізацію з інклюзивністю надання публічних послуг [59, с. 125].

Узагальнення європейського досвіду дає підстави стверджувати, що сучасний розвиток цифрових публічних послуг у країнах ЄС дедалі більше орієнтується на забезпечення повного проходження адміністративної процедури в електронному середовищі. У дослідженні стану електронного урядування в країнах Європейського Союзу за 2025 рік зазначено, що у 2024 році середній показник онлайн-надання ключових публічних послуг для громадян становив 82 бали, а для бізнесу - 86 балів. Оцінювання здійснюється через аналіз життєвих ситуацій, у межах яких визначається, яку частину адміністративних дій користувач може виконати повністю онлайн [45, с. 5]. Такий підхід дає змогу розглядати цифровізацію публічних послуг не як сукупність окремих електронних рішень, а як цілісний маршрут взаємодії користувача з державою.

Методологія цього дослідження також показує, що європейська практика вже виходить за межі формального переведення послуг у цифровий формат. У 2024 році в межах оцінювання було проаналізовано 98 послуг у 9 життєвих ситуаціях, а також 14 104 вебсайти органів публічної влади. Окрему увагу приділено мобільній доступності, прозорості надання послуги, користувацькій підтримці, інтероперабельності та транскордонній доступності сервісів [45, с. 4]. Водночас звіт фіксує, що найскладнішими сферами залишаються сімейні та медичні послуги, а транскордонна взаємодія все ще поступається національному рівню цифрового обслуговування.

Важливою тенденцією в європейській практиці є організація публічних послуг відповідно до життєвих обставин людини. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, більшість держав уже застосовують такий підхід у сфері публічних адміністративних послуг, а саме 20 із 28 країн використовують його на практиці, ще 5 планують його впровадження. Така модель передбачає, що громадянин взаємодіє з державою залежно від своєї життєвої ситуації, зокрема у разі народження дитини, виходу на пенсію, втрати роботи або започаткування власної справи, а не через окремі та розрізнені повноваження різних органів влади. Організація економічного співробітництва та розвитку виокремлює два основні способи реалізації цього підходу:

упорядкування інформації навколо конкретної життєвої ситуації та побудову єдиної системи доступу, у межах якої особа може пройти всі необхідні етапи звернення через один державний ресурс [52].

Поширення такого підходу пов'язане також із запровадженням єдиних вимог до організації публічних послуг. Організація економічного співробітництва та розвитку наголошує, що цілісні та доступні публічні послуги формуються на основі орієнтації на потреби людини, спрощення взаємодії з органами влади та зменшення перешкод у доступі до необхідної допомоги [52]. Наявність загальнодержавних вимог до якості надання послуг сприяє однаковому й зрозумілому порядку звернення в різних установах і сферах, незалежно від того, чи отримує особа послугу через мережу Інтернет, чи безпосередньо в установі.

Унаслідок цього організація послуг відповідно до життєвих обставин людини дедалі частіше поєднується з єдиними правилами їх надання. Такий підхід забезпечує більш послідовну, зрозумілу та передбачувану взаємодію громадянина з державою, а також створює умови для узгодженого функціонування різних органів влади в межах спільного порядку надання публічних послуг.

Окремим напрямом розвитку електронних публічних послуг у європейських країнах є поглиблення міждержавної електронної взаємодії. У матеріалах Європейської Комісії зазначено, що правовою основою цього процесу є Регламент Європейського Союзу 2018/1724 про Єдиний цифровий шлюз. Його положення передбачають створення такої цифрової інфраструктури, яка дає змогу громадянам і суб'єктам господарювання отримувати доступ до адміністративних процедур в інших державах - членах Європейського Союзу в повністю електронній формі [57].

У межах реалізації цього підходу з грудня 2023 року функціонує система обміну підтвердними відомостями за принципом одноразового подання даних. Її призначення полягає в тому, щоб забезпечити передавання офіційних документів і відомостей між органами публічної влади на запит користувача та спростити

проходження процедур, пов'язаних із навчанням, працевлаштуванням, проживанням, пенсійним забезпеченням і здійсненням підприємницької діяльності в межах Європейського Союзу [57].

Зміст цієї системи відображає подальший розвиток принципу одноразового подання даних у європейському цифровому врядуванні. У документах Європейської Комісії наголошується, що користувач надає чітку згоду на обмін відомостями та має можливість попередньо ознайомитися з документами, які будуть передані між органами влади. Процедури, що охоплюються механізмом Єдиного цифрового шлюзу, передбачають електронне підтвердження особи, подання заяви в електронній формі, долучення або витребування необхідних підтвердних документів, електронне підписання, автоматичне підтвердження отримання звернення та надання результату в електронній формі [57].

Такий порядок сприяє формуванню більш узгодженого середовища електронних послуг у межах Європейського Союзу. Його розвиток свідчить про поступовий перехід від національних електронних сервісів до ширшого простору взаємопов'язаних адміністративних процедур, у якому користувач може отримати послугу незалежно від країни перебування, за умови дотримання єдиних вимог і правил електронної взаємодії.

Таким чином, досвід європейських країн свідчить про поступове спрямування розвитку електронних публічних послуг до забезпечення повного проходження процедур в електронному середовищі, організації послуг відповідно до життєвих обставин людини, запровадження єдиних вимог до їх надання та розширення міждержавного обміну даними. Сукупність цих тенденцій відображає поглиблення орієнтації на потреби людини у сфері цифрового врядування та формує сучасні підходи до вдосконалення публічних сервісів.

3.2. Основні виклики та шляхи вдосконалення електронних сервісів в Україні

Проведений аналіз свідчить, що розвиток електронних сервісів в Україні є важливим напрямом підвищення ефективності публічного управління та

модернізації механізмів надання адміністративних послуг. У процесі цифрової трансформації державного управління електронні сервіси формують новий формат взаємодії держави і громадян, що супроводжується як позитивними результатами, так і низкою системних викликів, пов'язаних із доступністю, цифровою грамотністю, довірою користувачів та технічною інфраструктурою.

За даними дослідження Програми розвитку ООН, використання державних електронних сервісів в Україні суттєво відрізняється залежно від віку, рівня освіти, доходу та типу населеного пункту, що вказує на нерівномірний характер цифрового включення населення. Одним із найбільш помітних проявів цієї нерівномірності є цифровий розрив між різними соціальними групами. Дослідження засвідчує, що молодші користувачі значно активніше звертаються до електронних послуг, тоді як серед людей старшого віку рівень такого користування залишається істотно нижчим. Подібна відмінність простежується і між мешканцями великих міст та жителями менших населених пунктів, де доступ до цифрових можливостей часто обмежується нижчим рівнем технічного забезпечення, слабшою поінформованістю та меншою включеністю у цифрове середовище [58]. У такому контексті проблема доступності електронних сервісів набуває виразного соціального змісту та виходить за межі суто технологічного питання.

Окрему увагу доцільно звернути на рівень цифрової грамотності та довіри до електронних сервісів. Серед причин відмови від користування такими сервісами респонденти називали брак навичок, недовіру до електронного формату отримання послуг, недостатню обізнаність щодо наявних можливостей і відсутність пристрою з підключенням до інтернету [58]. Такі результати свідчать про те, що розвиток електронних сервісів потребує вдосконалення технічної складової, посилення інформаційної підтримки користувачів, поширення цифрових компетентностей і зміцнення суспільної довіри до цифрових механізмів взаємодії з державою.

Соціальний вимір викликів розвитку електронних сервісів в Україні доцільно розглядати крізь призму причин, з яких окремі групи населення не

користуються державними електронними послугами. Особливо показовими є дані щодо соціально вразливих категорій населення, оскільки вони дають змогу виявити загальні обмеження цифровізації та специфіку бар'єрів, що виникають у різних груп користувачів [58]. Відповідні показники наведено в табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1. Причини невикористання державних електронних послуг серед окремих соціально вразливих груп населення в Україні, % [58].

% у стовбці	Люди з інвалідністю	Одинокі батьки	ВПО	Ветерани	Батьки дитини з інвалідністю	Люди похилого віку
Я не мав(ла) потреби	53,5	74,6	60,0	69,4	60,2	55,7
Мені бракує навичок	53,2	22,7	43,6	19,0	45,1	66,9
Я не довіряю електронним сервісам	21,6	33,4	16,2	31,4	29,9	35,0
Я не знав(ла), що послуга доступна онлайн	25,4	17,2	22,4	35,1	38,8	34,8
У мене немає пристрою з підключенням до Інтернету	13,8	23,5	9,5	28,5	21,3	30,2
Важко відповісти	2,0	2,4	8,5	0,0	0,0	1,8

Наведені в таблиці дані дають підстави стверджувати, що цифровий розрив в Україні має багатовимірний характер. Його зміст виявляється у відмінностях між окремими віковими, територіальними та соціально вразливими групами населення, а також у різній конфігурації бар'єрів усередині кожної з них. Для одних категорій визначальним чинником виступає недостатній рівень цифрових навичок, для інших більш відчутними залишаються недовіра до електронного формату взаємодії, обмежений доступ до технічних засобів або слабка поінформованість про можливість отримання послуги онлайн [58]. Це свідчить, що проблема доступності електронних сервісів має соціальний, інформаційний, технічний і управлінський виміри.

Узагальнення наведених результатів вказує на нерівномірну готовність різних груп населення до включення в цифровий формат взаємодії з державою. За таких умов формальна наявність послуги в електронному середовищі ще не забезпечує її реальної доступності. Вирішальне значення мають здатність

користувача знайти потрібний сервіс, зрозуміти порядок його отримання, мати технічну можливість ним скористатися та довіряти такому способу комунікації з державними органами [58]. Отже, цифровий розрив в Україні слід розглядати як одну з центральних перепон подальшого розвитку електронних сервісів

Одним із ключових викликів розвитку електронних сервісів в Україні залишаються технічна фрагментованість державних інформаційних систем і недостатня узгодженість між ними. Проблема полягає в тому, що окремі електронні сервіси та реєстри часто розвивалися не як елементи єдиної інтегрованої системи, а як відокремлені цифрові рішення. Унаслідок цього виникають труднощі з міжвідомчою електронною взаємодією, дублюванням функцій, обміном даними та забезпеченням безперервності надання послуг. Додатково ускладнює ситуацію відсутність єдиних адміністративних і технічних стандартів, що знижує загальну ефективність функціонування електронних сервісів у публічному управлінні [40].

Не менш суттєвою проблемою є недостатній рівень фінансування цифрової інфраструктури та належного технічного супроводу електронних послуг. Це позначається як на якості самих платформ, так і на можливостях їх модернізації, захисту та масштабування. Окремим викликом виступає також недостатня система інформаційної безпеки, оскільки функціонування електронних сервісів без належного захисту даних і стабільних каналів взаємодії підвищує ризики збоїв, витоку інформації та зниження довіри громадян до цифрових інструментів держави [40]. Таким чином, технічні проблеми в цій сфері мають не локальний, а системний характер, адже стосуються одночасно стандартів, сумісності, інфраструктури та безпеки.

Кібербезпека є одним із найгостріших викликів розвитку електронних сервісів в Україні, оскільки державні цифрові платформи функціонують в умовах постійного тиску на інформаційні системи. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, у 2024 році урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України опрацювала 4315 кіберінцидентів, тоді як у 2023 році їх було 2543. У другому півріччі 2024 року

кількість таких інцидентів зросла на 48 відсотків порівняно з першим півріччям. Так само зросла кількість випадків, пов'язаних із поширенням шкідливого програмного забезпечення та зараженням інформаційних систем [46]. Ці дані свідчать про високий рівень вразливості державного цифрового середовища та про постійну загрозу для стабільної роботи електронних сервісів.

Масштаб проблеми підтверджують і конкретні атаки на критично важливі цифрові ресурси. Наприкінці 2024 року через кібератаку на державні реєстри було тимчасово обмежено доступ до єдиних та державних реєстрів. У зв'язку з цим уряд зупинив строки адміністративного провадження та надання публічних послуг, зокрема електронних, які здійснювалися з використанням цих реєстрів [9]. Така ситуація показала пряму залежність електронних сервісів від стійкості державних інформаційних систем, оскільки порушення роботи реєстрів одразу впливає на доступ громадян і бізнесу до реєстраційних, правових та адміністративних процедур.

Захист персональних даних у цих умовах набуває особливого значення, тому що електронні сервіси пов'язані зі зберіганням і обробкою великих масивів відомостей про людину. Українські дослідники зазначають, що в умовах збройного конфлікту питання безпеки інформації про особу потребує чіткого нормативно-правового регулювання, а порядок зберігання, обробки й обмеження доступу до окремих категорій персональних даних має бути визначений максимально конкретно. Для сфери електронних сервісів це означає потребу в посиленні контролю доступу до реєстрів, надійному резервному збереженні даних, швидкому виявленні втручань та оновленні правових механізмів захисту інформації громадян [11, с. 399].

В умовах воєнного стану розвиток електронних сервісів в Україні відбувається під впливом додаткових ризиків, які суттєво ускладнюють цифрову трансформацію публічного управління. Повномасштабна війна загострила проблему нерівномірності цифрової інфраструктури, особливо на територіях, що зазнали активних бойових дій або перебували під тимчасовою окупацією. Руйнування енергетичних об'єктів, мереж зв'язку та адміністративної

інфраструктури спричинило перебої у функціонуванні цифрових систем і, відповідно, у доступі населення до електронних послуг [43, с. 315]. За таких умов питання доступності електронних сервісів набуває соціального значення, оскільки безпосередньо впливає на реалізацію базових прав громадян, отримання допомоги, документів і адміністративних послуг.

Окремим викликом воєнного часу стало різке зростання кіберзагроз. У період збройної агресії державні інформаційні ресурси, реєстри та цифрові платформи стають об'єктами цілеспрямованих атак, що створює ризики несанкціонованого доступу до даних, порушення роботи електронних сервісів, витоку персональної інформації та дестабілізації діяльності органів влади. У таких умовах кіберстійкість цифрової інфраструктури перетворюється на одну з базових передумов безперервного функціонування публічного управління. Воєнний стан також вимагає швидкої адаптації адміністративних процедур до зміненого правового середовища, оскільки цифрові системи мають відповідати новим регламентам, оновленим повноваженням органів влади та потребі в оперативному міжвідомчому обміні даними [43, с. 315].

Суттєве значення в цих умовах має інституційна спроможність органів влади, від якої залежить ефективність реалізації цифрових ініціатив у кризовому середовищі. Підвищена інтенсивність ухвалення управлінських рішень, потреба у швидкій комунікації між центральними та місцевими органами влади, а також зростання обсягів інформації вимагають належного рівня цифрових компетентностей державних службовців і чіткої міжвідомчої координації. Водночас саме в умовах війни особливого значення набувають адаптаційні механізми, серед яких розвиток електронних сервісів, електронних реєстрів, автоматизованих систем обміну даними, хмарних платформ, а також організаційні й нормативні зміни, спрямовані на забезпечення безперервності державних функцій [43, с. 316]. Це дає змогу підтримувати стійкість публічного управління, зменшувати часові втрати в адміністративних процедурах і зберігати доступ громадян до послуг навіть за умов воєнної нестабільності.

Сукупність виявлених проблем показує, що подальший розвиток електронних сервісів в Україні потребує послідовного вдосконалення всієї системи цифрової взаємодії між державою і громадянами. Результативність цього процесу залежить від здатності публічного управління скорочувати технічну роз'єднаність інформаційних систем, підвищувати доступність сервісів для різних груп населення, зміцнювати стійкість цифрової інфраструктури та посилювати кадрову готовність органів влади до роботи в електронному середовищі. У такому контексті доцільно розглядати основні шляхи вдосконалення електронних сервісів в Україні.

Першочергового значення в цьому процесі набуває впорядкування системи державних електронних реєстрів і посилення їхньої взаємодії. Закон України «Про публічні електронні реєстри» закріпив правову основу для формування єдиної інтегрованої системи, визначив основних суб'єктів управління реєстрами та встановив вимоги до створення, ведення, модернізації й захисту реєстрових даних. Важливим положенням закону є визнання відомостей із базових реєстрів офіційним джерелом достовірної інформації для інших інформаційних систем. У практичному вимірі це створює передумови для скорочення дублювання даних, прискорення міжвідомчого обміну інформацією та зменшення кількості процедур, у межах яких користувач повторно подає ті самі документи [34].

Значення цього напрямку виходить за межі технічної модернізації. Якість електронного сервісу визначається зручністю інтерфейсу, узгодженістю роботи реєстрів, повнотою й достовірністю даних, а також здатністю системи забезпечити безперервне надання послуги без зайвого залучення заявника до процесу передавання інформації між установами [34]. У зв'язку з цим поглиблення інтеграції державних реєстрів доцільно розглядати як базову умову переходу до цілісної системи електронного врядування.

Логічним продовженням цього напрямку є послідовне впровадження принципу «once-only» у систему публічного управління. Його значення для України полягає у скороченні повторного подання однакових відомостей до

різних органів влади, спрощенні адміністративних процедур і зменшенні навантаження на громадянина або суб'єкта господарювання. В умовах збереження технічної роз'єднаності окремих реєстрів і дублювання інформації в різних системах реалізація цього принципу сприятиме підвищенню узгодженості цифрової взаємодії та скороченню кількості процедур, у яких користувач виконує функцію посередника між державними установами [57].

Розвиток принципу «once-only» має стратегічне значення для України, оскільки він змінює саму логіку надання електронної послуги. Центр адміністративного навантаження поступово переміщується з користувача на інформаційну систему, а ефективність сервісу починає визначатися здатністю держави самостійно отримати, звірити й використати достовірні дані, що вже містяться в реєстрах [57]. У цьому полягає одна з важливих ознак зрілої цифрової держави, тому розвиток цього принципу слід розглядати як один із провідних напрямів удосконалення електронних сервісів в Україні.

Важливим напрямом удосконалення електронних сервісів є підвищення доступності електронних і адміністративних послуг для різних груп населення. За результатами моніторингу стану облаштування центрів надання адміністративних послуг за перший квартал 2025 року в Україні функціонувало 4938 точок доступу до послуг, із яких 4619, тобто 94 відсотки, продовжували роботу в умовах війни. Повну відповідність ключовим вимогам безбар'єрності мали лише 23 відсотки приміщень, а окремі елементи адаптації залишалися розвиненими нерівномірно. Технічні рішення для обслуговування осіб з порушенням слуху були наявні у 50 відсотках об'єктів мережі, матеріали, надруковані шрифтом Брайля, - у 55 відсотках, обладнані санітарні кімнати - у 61 відсотку [18].

Ці дані свідчать, що проблема доступності електронних сервісів потребує ширшого розгляду, ніж питання наявності онлайн-каналу. Електронна послуга залишається частково недоступною доти, доки користувач не має можливості отримати супровід, консультацію або альтернативний шлях звернення в разі технічних, фізичних чи комунікаційних обмежень [18]. З цієї причини

вдосконалення електронних сервісів слід пов'язувати з модернізацією всієї системи надання послуг, у межах якої цифровий канал, фізична сервісна інфраструктура, безбар'єрність простору та зрозумілість процедур функціонують як взаємопов'язані елементи.

Важливим шляхом удосконалення електронних сервісів в Україні є системний розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Необхідність цього напряду підтверджують результати аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні на 2026 рік, який охопив 128 770 державних службовців. На центральному рівні було затверджено 105 613 індивідуальних програм для державних службовців категорій «Б» і «В», у місцевих державних адміністраціях - 22 957. Серед працівників місцевих державних адміністрацій цифрова грамотність належала до найбільш затребуваних компетентностей. Потребу в її вдосконаленні визначили 16,6 відсотка державних службовців категорії «Б», або 4 075 осіб, і 19,1 відсотка державних службовців категорії «В», або 7 479 осіб [22].

Наведені дані дають підстави розглядати підвищення цифрової підготовки кадрів як практичний механізм вдосконалення електронних сервісів. Його реалізація пов'язана із системним професійним навчанням державних службовців у сфері цифрової грамотності, цифрової безпеки, використання хмарних сервісів, роботи з даними та застосування цифрових інструментів у професійній діяльності. Саме ці напрями включено до переліку орієнтовних тем підвищення кваліфікації на 2026 рік [22]. Від рівня підготовленості державних службовців залежать швидкість адаптації до нових процедур, якість роботи з електронними системами, результативність міжвідомчої взаємодії та загальна ефективність надання послуг громадянам.

Висновок до розділу 3

У розділі 3 досліджено перспективи розвитку електронних послуг в Україні крізь призму зарубіжного досвіду та сучасних внутрішніх викликів цифрової

трансформації. Узагальнення європейських практик дало змогу встановити, що успішний розвиток електронних публічних послуг ґрунтується на системності цифрової політики, людиноцентричності, високому рівні міжвідомчої взаємодії, використанні цифрової ідентифікації, організації послуг відповідно до життєвих ситуацій користувача та розвитку принципу одноразового подання даних. Досвід Естонії, Данії та Польщі показує, що результативність цифровізації визначається не кількістю окремих електронних рішень, а ступенем узгодженості інформаційних систем, зручністю користувацького маршруту та здатністю держави забезпечити повне проходження адміністративної процедури в електронному середовищі.

Аналіз сучасного стану електронних сервісів в Україні засвідчив, що подальший розвиток цієї сфери стримується сукупністю взаємопов'язаних проблем. До них належать цифровий розрив між різними групами населення, нерівномірність доступу до електронних послуг, недостатній рівень цифрової грамотності та довіри користувачів, технічна фрагментованість державних інформаційних систем, уразливість до кіберзагроз, ризику для захисту персональних даних, а також додаткові обмеження, зумовлені воєнним станом.

У межах розділу обґрунтовано, що перспективними напрямками подальшого вдосконалення електронних сервісів в Україні є впорядкування системи публічних електронних реєстрів, поглиблення їхньої інтеграції, послідовне впровадження принципу одноразового подання даних, підвищення доступності послуг для різних груп населення та розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Практичне значення цих напрямів полягає у скороченні адміністративного навантаження на користувача, прискоренні обміну даними між органами влади, зменшенні дублювання процедур, підвищенні стійкості цифрової інфраструктури та покращенні якості електронної взаємодії між державою і громадянами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що електронні послуги в сучасних умовах посідають важливе місце у системі публічного управління. Їх

розвиток відображає загальну трансформацію держави, пов'язану з переходом до сервісно орієнтованої моделі взаємодії з громадянами та бізнесом. Електронні послуги змінюють характер цієї взаємодії, забезпечуючи можливість отримання публічних сервісів у дистанційному, швидкому та більш зручному форматі. З огляду на це їх упровадження доцільно розглядати як важливий напрям модернізації механізмів державного управління.

У роботі встановлено, що сутність електронних послуг полягає у наданні адміністративних та інших публічних послуг із використанням цифрових технологій, електронної ідентифікації, інформаційно-комунікаційних систем і державних реєстрів. Порівняно з традиційною формою надання послуг, електронний формат характеризується вищим рівнем доступності, сприяє скороченню часових і фінансових витрат, спрощує документообіг, зменшує кількість помилок та створює передумови для підвищення прозорості діяльності органів влади. Водночас ефективність електронних послуг залежить від рівня їх організаційної узгодженості, зрозумілості для користувача та здатності реально спрощувати адміністративну процедуру.

Дослідження показало, що становлення електронних послуг є закономірним результатом еволюції електронного урядування, яка відбувалася під впливом розвитку інформаційного суспільства, поширення цифрових технологій та зміни підходів до державного управління. Перехід від інформаційного етапу до інтерактивних, транзакційних та інтегрованих сервісів засвідчив поступове формування нової логіки функціонування держави, у межах якої особливого значення набувають оперативність, відкритість, міжвідомча взаємодія та орієнтація на користувача. У цьому контексті електронні послуги стали практичним проявом цифрової трансформації публічного управління, оскільки саме через них найбільш виразно виявляється рівень цифровізації державних функцій.

У роботі обґрунтовано, що розвиток електронних послуг потребує належного нормативно-правового та інституційного забезпечення. Законодавство України у сфері адміністративних послуг, електронних довірчих

послуг, захисту персональних даних, функціонування публічних електронних реєстрів і цифрової ідентифікації формує базові правові умови для функціонування цифрових сервісів. Важливе значення у цій сфері мають Міністерство цифрової трансформації України, Кабінет Міністрів України, органи місцевого самоврядування, ЦНАПи, а також суб'єкти, відповідальні за технічне адміністрування, кіберзахист і підтримку цифрової інфраструктури. Це свідчить, що електронні послуги є результатом комплексної правової, організаційної та управлінської діяльності держави.

Аналіз сучасного стану електронних сервісів в Україні показав, що за останні роки сформовано досить широку цифрову систему, яка охоплює портал і застосунок «Дія», електронні кабінети, механізми електронної ідентифікації, систему міжвідомчої електронної взаємодії та значну кількість державних реєстрів. Сфера електронних послуг уже охоплює документи, соціальну підтримку, підприємництво, транспорт, нерухомість, дозвільні процедури, грантові програми та інші напрями. Разом із тим дослідження дозволило дійти висновку, що подальший розвиток цієї системи пов'язаний із якістю інтеграції сервісів, стабільністю їх функціонування, сумісністю реєстрів та здатністю держави формувати цілісне цифрове середовище.

Узагальнення європейського досвіду дало змогу встановити, що результативні моделі цифровізації публічних послуг ґрунтуються на системності державної політики, людиноцентричності, високому рівні міжвідомчої взаємодії, використанні цифрової ідентифікації, організації послуг відповідно до життєвих ситуацій користувача та реалізації принципу одноразового подання даних. Досвід Естонії, Данії та Польщі показує, що успіх цифровізації визначається ступенем узгодженості інформаційних систем, зручністю користувацького маршруту та спроможністю держави забезпечити повне проходження адміністративної процедури в електронному середовищі. Для України це підтверджує доцільність переходу до більш інтегрованої, проактивної та користувацько орієнтованої системи електронного врядування.

У ході дослідження також виявлено, що розвиток електронних послуг в Україні супроводжується низкою системних викликів. Серед них найбільше значення мають цифровий розрив між різними групами населення, нерівномірний доступ до послуг, недостатній рівень цифрової грамотності, недовіра частини користувачів до електронної взаємодії, технічна фрагментованість державних інформаційних систем, ризики кібербезпеки та загрози для захисту персональних даних. Додаткові труднощі пов'язані з умовами воєнного стану, який підвищує навантаження на цифрову інфраструктуру, загострює потребу в безперервності державних сервісів і посилює значення кіберстійкості.

З урахуванням отриманих результатів обґрунтовано, що подальше вдосконалення електронних послуг в Україні має бути пов'язане з поглибленням інтеграції державних реєстрів, розвитком міжвідомчої електронної взаємодії, послідовним упровадженням принципу одноразового подання даних, підвищенням доступності послуг для соціально вразливих груп населення, розбудовою безбар'єрної сервісної інфраструктури, посиленням кіберзахисту та розвитком цифрових компетентностей державних службовців. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню якості публічного управління, скороченню адміністративного навантаження на користувача та зміцненню довіри до цифрових сервісів держави.

Отже, електронні послуги в Україні вже стали важливою складовою сучасної моделі державного управління, однак їх подальший розвиток потребує зосередження на якісному вдосконаленні всієї системи. Йдеться про формування такого цифрового середовища, у межах якого послуга буде зрозумілою, безпечною, безперервною, узгодженою з іншими державними сервісами та орієнтованою на потреби людини. Саме такий підхід дає змогу розглядати розвиток електронних послуг як один із ключових напрямів підвищення ефективності публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бучковська О. Ю., Веремчук О. В. Електронне урядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1600> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Від супутникового зв'язку до ШІ-асистента в Дії та оборонних технологій: підсумки Мінцифри у 2025 році. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-shi-asystenta-v-diyi-do-suputnykovoho-zv'язku-ta-oboronnykh-tekhnologiy-pidsumky-mintsyfyry-u-2025-rotsi> (дата звернення: 22.02.2026).
3. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. Т. 4, № 54. С. 80–89. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.580> (дата звернення: 13.02.2026).
4. Гуржій А., Шевченко О. Розвиток електронних державних послуг в Україні. *Ius Modernum*. 2025. Т. 3, № 140. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2337/2302> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Постанова Каб. Міністрів України від 08.09.2016 № 606: станом на 3 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-p#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
6. Дзевелюк М., Дзевелюк А. Передумови становлення та перспективи розвитку електронного урядування в Україні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2024. № 4. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-36-45> (дата звернення: 30.01.2026).
7. Дія – Державні послуги онлайн. *Офіційний вебпортал «Дія»*. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).
8. Дніпров О. С. Поняття, суть та передумови впровадження електронного урядування в Україні. *Право і суспільство. Адміністративне право і адміністративний процес, інформаційне право*. 2018. № 5. С. 144–150. URL:

<https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7bfc277b-af47-4768-a986-5f0630ec54f0/content> (дата звернення: 29.01.2026).

9. Зупинено строки адміністративного провадження через кібератаку на державні реєстри: Уряд ухвалив Постанову №1445. Київське міжрегіональне управління Міністерства юстиції України. URL: <https://centraljust.gov.ua/news/info/zupineno-stroki-administrativnogo-provadjennya-cherez-kiberataku-na-derjavni-reestri-uryad-uhvaliv-postanovu-1445> (дата звернення: 15.03.2026).

10. Ішханян А. Р. Класифікація надання електронних послуг у діяльності органів державної влади. *Право та державне управління*. 2019. Т. 2, № 36. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.3-2.21> (дата звернення: 27.01.2026).

11. Кірієнко В. М. Захист персональних даних як аспекту національної безпеки в умовах збройного конфлікту. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. Т. 1. С. 398–400. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/90> (дата звернення: 15.03.2026).

12. Класифікація електронних послуг, що надаються органами публічної адміністрації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Т. 3, № 32. С. 70–73.

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd7dc049-5245-4ccf-bb1a-f08eceb6d193/content> (дата звернення: 25.01.2026).

13. Конституція України - Розділ II. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii> (дата звернення: 02.02.2026).

14. Кулик Л. Відкриті державні реєстри та бази даних України. *Інформаційний ресурс - Інфобокс Прозорро*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/perelik-vidkritih-reyestriv-ta-baz-danih-ukrajini> (дата звернення: 18.02.2026).

15. Луценко В., Пікуля Т. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. №

81. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/300456/292764> (дата звернення: 02.02.2026).

16. Максимович Р. О. Кібербезпека в електронному врядуванні як запорука захисту персональних даних соціально вразливих верств населення. *Право та державне управління*. 2024, № 4. С. 312–317. URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.4.41> (дата звернення: 24.01.2026).

17. Мицишин В., Жежнич П. Аналіз особливостей побудови систем електронного урядування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 699. С. 164–175. URL: <https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/f466022c-e710-440a-9cd6-7e452ded7984/content> (дата звернення: 29.01.2026).

18. Міністерство цифрової трансформації України. Результати моніторингу безбар'єрності ЦНАПів за I квартал 2025 року. 2025. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/rezultati-monitoringu-bezbarjernosti-cnapiv-za-i-kvartal-2025-roku/21.pdf> (дата звернення: 16.03.2026).

19. Мінцифри і НАДС розвиватимуть цифрові компетентності публічних службовців. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України «Урядовий портал»*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-i-nads-rozvivatimut-cifrovi-kompetentnosti-publichnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 14.02.2026).

20. Мінцифри: €10 млн від ЄС на цифрову трансформацію, як зміняться державні сервіси. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України «Урядовий портал»*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-10-mln-vid-ies-na-tsyfrovu-transformatsiiu-ia-k-zminiatsia-derzhavni-servisy> (дата звернення: 14.02.2026).

21. Мохова Ю. Л. Державні механізми розвитку електронного урядування в умовах цифрових трансформацій України: дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Миколаїв, 2021. 490 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-5.pdf> (дата звернення: 31.01.2026).

22. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних

службовців на 2026 рік. 2026. URL:
<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2026-1.pdf> (дата звернення: 16.03.2026).

23. Пирожкова А., Домріна М., Ковтун М. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Т. 3, № 88. С. 17–22. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/330509> (дата звернення: 17.02.2026).

24. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Каб. Міністрів України від 04.12.2019 № 1137: станом на 7 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text> (дата звернення: 15.02.2026).

25. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Каб. Міністрів України від 18.09.2019 № 856: станом на 14 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text> (дата звернення: 19.03.2026).

26. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI: станом на 2 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 24.01.2026).

27. Про внесення змін до Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова Каб. Міністрів України від 29.04.2022 № 501. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/501-2022-п#Text> (дата звернення: 01.02.2026).

28. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII: станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 01.02.2026).

29. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР: станом на 20 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text> (дата звернення: 02.02.2026).

30. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI: станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 01.02.2026).
31. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII: станом на 20 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 02.02.2026).
32. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР: станом на 26 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 10.02.2026).
33. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX: станом на 2 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 24.01.2026).
34. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX: станом на 18 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
35. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-п#Text> (дата звернення: 23.01.2026).
36. Про функціонування Реєстру публічних електронних реєстрів: Постанова Каб. Міністрів України від 01.09.2023 № 969: станом на 19 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/969-2023-п#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
37. Результати моніторингу безбар'єрності ЦНАПів за II квартал 2025 року. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-monitoringu-bezbarernosti-cnapiv-za-ii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 13.02.2026).
38. Роль ЦНАП (Центрів Дія) у використанні е-послуг: навч. посіб. для працівників ЦНАП (Центрів Дія). 2021. URL: <https://center.diia.gov.ua/library/rol-cnap-u-vikoristanni-e-poslug> (дата звернення: 13.02.2026).

39. Святошнюк А. Л. Щодо класифікації електронних послуг. *Правова держава*. 2025. № 59. С. 104–111. URL: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2025.59.340308> (дата звернення: 25.01.2026).

40. Тищенко І. О. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монографія. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2017. 156 с.

41. Уряд затвердив Положення про Міністерство цифрової трансформації. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України «Урядовий портал»*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-polozhennya-pro-ministerstvo-cifrovoyi-transformaciyi> (дата звернення: 02.02.2026).

42. Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-stratehiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku> (дата звернення: 02.02.2026).

43. Чорна А. О., Заболотна Н. М. Цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану: виклики та адаптаційні механізми. XVI Всеукраїнська конференція «Молоді вчені 2026 – від теорії до практики». 2026. С. 315–317.

44. Borger.dk - National Citizen Portal. URL: <https://en.digst.dk/digital-services/borgerdk-national-citizen-portal/> (date of access: 13.03.2026).

45. Capgemini, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology (European Commission), IDC, Politecnico di Milano, Sogeti. *eGovernment Benchmark 2025: Insight Report*. 2025. URL: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/06/eGovernmentBenchmark-2025-Insight-Report.pdf> (date of access: 13.03.2026).

46. CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyovala-4315-kiberincidentiv> (date of access: 15.03.2026).

47. Dechamps S., Simonofski A., Burnay C. Citizen-centricity in digital government: A theoretical and empirical typology. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 1, no. 42. P. 1–16. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000972> (date of access: 01.03.2026).

48. Department of Economic and Social Affairs. UN E-Government Survey 2022. New York: United Nations, 2022. 311 p. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (date of access: 02.02.2026).

49. Dziak M. New Public Management (NPM). EBSCO Research Starters. 2023. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/new-public-management-npm#research-starter-title> (date of access: 01.03.2026).

50. e-Estonia guide: the most advanced digital society in the world. 2025. URL: https://e-estonia.com/wp-content/uploads/eestonia_guide_08-04-2025.pdf (date of access: 10.03.2026).

51. E-Government Vs Traditional Government Services. *Weaseek*. URL: <https://weaseek.com/e-government-vs-traditional-government-services/> (date of access: 24.01.2026).

52. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. 249 p. URL: <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en> (date of access: 13.03.2026).

53. Krimmer R., Prentza A., Mamrot S. Implementation of the ‘Once-Only’ Principle in Europe – National Approach. *The Once-Only Principle*. 2021. P. 9–37. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-79851-2_2 (date of access: 01.03.2026).

54. Lifeindenmark.dk. *Digital services in Denmark*. URL: <https://lifeindenmark.borger.dk/apps-and-digital-services/digital-services-in-denmark> (date of access: 11.03.2026).

55. Statistics about Internet voting in Estonia. URL: <https://www.valimised.ee/en/archive/statistics-about-internet-voting-estonia> (date of access: 10.03.2026).

56. Sviridova S., Bondarenko A., Purici S. Introducing E-Governance both in Ukraine and in the World. *Economics: time realities*. 2020. Vol. 6, no. 52. P. 70–75. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.06.2020.8> (date of access: 28.01.2026).

57. The Once-Only Technical System is creating a cross-sector data space. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/sites/spaces/OOTS/pages/610468075/About+OOTS> (date of access: 13.03.2026).

58. UNDP Ukraine. Public perceptions and use of e-services in Ukraine 2024. 2025. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-01/undp-ua-e-services-use-2024-eng.pdf> (date of access: 15.03.2026).

59. Włodyka E. M. Implementation of e-Government and Artificial Intelligence in Polish Public Administration. *TalTech Journal of European Studies*. 2024. Vol. 14, No. 2. P. 118–136. URL: <https://reference-global.com/download/article/10.2478/bjes-2024-0019.pdf> (date of access: 13.03.2026).