МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Цифрове врядування: сучасні світові тренди та особливості впровадження в Україні»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

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

_____ Анастасія ПОСТЕРНАК
(підпис)

Виконала: здобувачка вищої освіти,
гр. ПУДМ-61
Анастасія ПОСТЕРНАК

Керівник: д.н. з держ. упр., професор
Володимир КОЗАКОВ

Рецензент: к.е.н., доцент
Людмила ПАРІЙ

Київ, 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ірина АНТИПЕНКО
«31» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Постернак АнастасіЇ МихайлівнИ

1. Тема роботи «**Цифрове врядування: сучасні світові тренди та особливості впровадження в Україні»;**
   керівник кваліфікаційної роботи – Козаков Володимир Миколайович, д.н. з держ. упр., професор, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «22» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	20.09.2025 – 29.09.2025	Виконано
2.	Розділ І	01.10.2025 – 15.10.2025	Виконано
3.	Розділ ІІ	15.10.2025 – 24.10.2025	Виконано
4.	Розділ ІІІ	24.10.2025 – 29.11.2025	Виконано
5.	Висновки, додатки	30.11.2025 – 04.12.2025	Виконано
6.	Презентація	05.12.2025 – 15.12.2025	Виконано

Здобувачка вищої освіти _____ Анастасія ПОСТЕРНАК

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Володимир КОЗАКОВ

РЕФЕРАТ

Постернак А.М. Цифрове врядування: сучасні глобальні тенденції та особливості впровадження в Україні. Магістерська робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, Київ, 2025.

Магістерська робота складається із текстової частини обсягом 90 стор., містить 71 джерел.

У дослідженні обґрунтовано теоретико-методологічні засади цифрового врядування як ключового чинника модернізації публічного управління. Розкрито сутність, принципи та значення цифрового врядування, проаналізовано вплив ІКТ на трансформацію інституційних механізмів, моделей взаємодії держави з громадянами та процесів ухвалення рішень. Розглянуто європейську, американську та азійську моделі цифрового врядування, їх концептуальні відмінності та найкращі практики, а також тенденції розвитку цифрових екосистем, відкритих даних, електронних послуг, кібербезпеки та технологій GovTech.

Досліджено стан цифрової трансформації в Україні, визначено ключові інституційні механізми її реалізації, зокрема розвиток екосистеми «Дія» та цифрових реєстрів. Виявлено основні проблеми впровадження цифрового врядування – нормативно-правові обмеження, фрагментарність цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрових компетентностей та ризики кіберзагроз. На основі міжнародного досвіду запропоновано напрями вдосконалення державної цифрової політики, що можуть бути використані у науковій, освітній та практичній діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування.

Ключові слова: цифрове врядування, цифрова трансформація, електронні послуги, публічне управління, цифрова держава, кібербезпека, відкриті дані, GovTech.

ABSTRACT

Posternak A.M. Digital governance: modern global trends and features of implementation in Ukraine. Master's thesis for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public management and administration", field of knowledge 28 "Public management and administration". State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, 2025.

The master's thesis consists of a text part of 90 pages, contains 71 sources.

The study substantiates the theoretical and methodological foundations of digital governance as a key factor in the modernization of public administration. The essence, principles and significance of digital governance are revealed, the impact of ICT on the transformation of institutional mechanisms, models of interaction between the state and citizens and decision-making processes is analyzed. The European, American and Asian models of digital governance, their conceptual differences and best practices, as well as trends in the development of digital ecosystems, open data, electronic services, cybersecurity and GovTech technologies are considered.

The state of digital transformation in Ukraine is studied, key institutional mechanisms for its implementation are identified, in particular the development of the “Diya” ecosystem and digital registries. The main problems of implementing digital governance are identified - regulatory and legal restrictions, fragmentation of digital infrastructure, insufficient level of digital competencies and risks of cyber threats. Based on international experience, directions for improving state digital policy are proposed, which can be used in the scientific, educational and practical activities of state authorities and local self-government.

Keywords: digital governance, digital transformation, electronic services, public administration, digital state, cybersecurity, open data, GovTech.

ЗМІСТ

ВСТУП……6

РОЗДІЛ 1. ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……..9

1.1. Сутність і значення цифрового врядування……..9

1.2. Вплив цифрових технологій на систему державного управління……...…21

1.3. Глобальні стандарти та міжнародний досвід……26

РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СВІТОВИХ МОДЕЛЕЙ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ……32

2.1. Європейська модель: відкритість, прозорість, орієнтація на громадянина……...32

2.2. Азійська модель: технологічна ефективність та централізоване управління……..…42

2.3. Американська модель: інновації, кібербезпека, партнерство з приватним сектором…….50

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ……57

3.1. Основні напрями формування ефективної інституційної архітектури……..…57

3.2. Подолання цифрових нерівностей як умова формування ефективного кіберзахисту……..….65

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності політики цифрового врядування……..70

ВИСНОВКИ……..……78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні процеси цифрової трансформації докорінно змінюють підходи до управління в публічному секторі. Цифрове врядування є однією з ключових тенденцій розвитку державного управління у світі, спрямованою на підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Для України питання цифровізації публічного управління набуває особливої ваги у контексті євроінтеграційного курсу, розвитку електронних сервісів, цифрової демократії та зменшення адміністративних бар'єрів. Держава активно реалізує політику цифрової трансформації через ініціативи «Держава у смартфоні», платформу «Дія», систему «Трембіта», що створюють підґрунтя для модернізації управлінських процесів. Разом із тим, залишається низка проблем - цифрова нерівність, недостатня узгодженість нормативно-правової бази, потреба в підготовці фахівців нового покоління.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи цифрового врядування в Україні на основі аналізу сучасних світових трендів та визначення механізмів їх ефективного впровадження у практику публічного управління.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

1. Розкрити сутність і значення цифрового врядування в системі публічного управління.
2. Проаналізувати вплив цифрових технологій на трансформацію державного управління.
3. Дослідити сучасні світові моделі цифрового врядування (європейську, азійську, американську).
4. Оцінити стан розвитку цифрового врядування в Україні та основні інституційні механізми його реалізації.
5. Виявити ключові проблеми впровадження цифрового врядування в Україні.

6. Запропонувати шляхи вдосконалення державної політики у сфері цифрової трансформації з урахуванням міжнародного досвіду.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є: цифрові трансформації в системі публічного управління.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є: сучасні світові тренди та особливості впровадження цифрового врядування в Україні.

Теоретико-методологічну основу магістерської роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, положення теорії державного управління, цифрової трансформації, а також праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері електронного урядування, та публічного адміністрування.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання, зокрема:

теоретичний аналіз і синтез – для розкриття сутності поняття цифрового врядування;

загальнофілософський діалектичний метод – для осмислення категорій «електронне урядування»;

порівняльний аналіз – для зіставлення міжнародних моделей цифрового врядування;

системний підхід – для виявлення взаємозв'язків між державними органами, бізнесом і громадянами у процесі цифровізації;

документальний та експертний аналіз – для оцінки стану цифрової трансформації в Україні;

структурно-функціональний аналіз використовувався для вивчення структури електронного урядування;

метод емпіричного аналізу – у тому числі вивчення звітів Міністерства цифрової трансформації України, CERT-UA, e-Governance Academy, компанії Microsoft;

статистичний аналіз – для визначення рівня цифрової взаємодії держави й громадян, частоти та наслідків кіберінцидентів.

метод узагальнення – для формування практичних висновків і рекомендацій.

Інформаційну основу дослідження становлять:

нормативно-правові акти України: Конституція України, Закони України *«Про Національну програму інформатизації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про адміністративні послуги», «Про публічні електронні послуги», «Про інформацію», «Про захист персональних даних»,* постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти Міністерства цифрової трансформації;

міжнародні документи: *EU Digital Strategy, OECD Digital Government Policy Framework, UN E-Government Development Index*;

аналітичні матеріали Міністерства цифрової трансформації України, Світового банку, Європейської комісії, ООН;

практичні матеріали базового підприємства – ТОВ «Компанія "ТИ І ПРАВО" Ленівський груп», що використовуються для аналізу практичних аспектів взаємодії бізнесу з державними цифровими сервісами.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення механізмів цифрового врядування в Україні. Запропоновані підходи можуть бути використані в роботі органів державної влади під час формування стратегій цифрової трансформації, оптимізації електронних сервісів, впровадження регуляторних «пісочниць» та посилення цифрової стійкості.

Таким чином, вибір теми зумовлений актуальністю процесів цифрової трансформації публічного управління, необхідністю адаптації найкращих світових практик до українських умов та потребою удосконалення цифрової взаємодії між державними структурами й бізнесом.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи становить 87 сторінок, із них 75 сторінок основного тексту. Список використаних джерел складається з 71 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність і значення цифрового врядування

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації держави постає потреба переосмислення традиційних підходів до публічного управління. Інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зростання обсягів даних та підвищення запитів громадян на швидкі, прозорі й зручні послуги зумовлюють пошук нових моделей державного урядування, здатних забезпечити результативність та адаптивність влади. Саме цифрове врядування постає ключовим інструментом модернізації управлінських процесів, що поєднує технологічні рішення, інституційні реформи та нові механізми взаємодії держави з громадянами.

Цифрове врядування (digital governance) розгядається, як системна трансформація публічного управління під впливом інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що охоплює зміни в інституційних механізмах, процесах надання послуг, взаємодії з громадянами і принципах прийняття рішень. Посилаючись на думку Антипенко І. В., яка визначає цифрове врядування як один із ключових напрямів удосконалення публічного управління, який поєднує організаційні перетворення, правові інновації та впровадження сучасних технологій, можемо вважати, що дослідження цифрового врядування є актуальним у контексті розвитку сучасної держави [14, с. 34–36]. Водночас, Савчук В. М. наголошує, що цифрове врядування – це насамперед **нова модель взаємодії держави, громадян і бізнесу**, заснована на прозорості, сервісній орієнтації та спільній відповідальності за результати управління [45, с. 112–114].

Узагальнюючи підходи різних дослідників, цифрове врядування можна визначити як цілісний набір організаційних, технічних та правових заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування держави в умовах

цифрового середовища. Його складовими є електронні сервіси, управління даними, залучення громадян до процесів управління та системи цифрового моніторингу. На думку Грігалашвілі В., електронне та цифрове врядування варто розглядати як взаємопов'язані, проте не ідентичні концепції. Якщо електронне врядування здебільшого концентрується на комунікаційних каналах та впровадженні окремих ІТ-рішень, то цифрове врядування охоплює стратегічні, інституційні й ціннісні аспекти трансформації державного управління [22, с. 21–23]. Подібну позицію підтримує Мельник В. І., наголошуючи, що цифрове врядування – це не просто автоматизація процесів, а кардинально новий етап розвитку державного управління, який передбачає переосмислення ролі держави, громадян і даних як ключового ресурсу для прогресу. У свою чергу, Блінова Г. акцентує увагу на важливості інформаційних ресурсів і зазначає, що успішне становлення України як цифрової держави безпосередньо залежить від розвитку державних електронних інформаційних ресурсів і єдиних реєстрів [36, с. 30–32]. Таким чином, дослідники розглядають цифрове врядування із різних перспектив: одні фокусуються на інституційно-ціннісних аспектах, інші – на ресурсно-технологічній складовій. Утім, загальна ідея полягає в необхідності масштабної системної трансформації публічного сектору.

Важливо розрізняти суміжні терміни:

Електронне урядування (e-government) – зазвичай означає впровадження електронних інструментів для автоматизації державних послуг і внутрішніх процесів.

Цифрове врядування (digital governance) – це ширший концепт, що включає не тільки технічну автоматизацію, але й зміну управлінської культури, політики даних, інтеграцію сервісів, правове забезпечення та взаємодію з екосистемою стейкхолдерів (приватний сектор, громадянське суспільство, наука).

GovTech - ринок технологій і компаній, що розробляють рішення для публічного сектора. Являє собою важливу складову, але не тотожна цифровому врядуванню.

Цифрове врядування є багатокомпонентною системою, у якій взаємодіють технологічні, інституційні, правові та соціальні елементи. Кожен компонент виконує окрему функцію, проте ефективність цифрового врядування досягається лише за умови їх узгодженої роботи. Розглянемо детальніше основні складові елементи.

1. Одним із елементів, що визначає можливість функціонування всієї системи, виступає цифрова інфраструктура. Вона являє собою фундамент, на якому будується вся система цифрового врядування. Охоплює технічні засоби та ресурси, необхідні для функціонування державних онлайн-сервісів, обробки даних і забезпечення комунікації між органами влади. Блінова Г. наголошує, що без надійної інфраструктури державні електронні інформаційні ресурси не можуть виконувати свою роль у забезпеченні прозорості та доступності послуг [17, с. 5–7]. Натомість Кірєєв О. М. акцентує на практичних викликах функціонування електронних сервісів, пов’язаних із технічною сумісністю, стійкістю мереж і захищеністю каналів зв’язку [31, с. 52–54].

До елементів інфраструктури належать:

- державні **реєстри та бази даних**, які забезпечують зберігання офіційної інформації (населення, бізнесу, нерухомості тощо);
- **дата-центри** та **хмарні технології**, які дають змогу централізовано розміщувати та обробляти дані, підвищуючи ефективність і захищеність державних систем;
- **телекомунікаційні мережі** – канали передачі даних, що з’єднують між собою інформаційні системи державних установ;
- **платформи інтероперабельності** (наприклад, українська система «Трембіта»), які забезпечують взаємодію різних інформаційних ресурсів без дублювання інформації [69, с. 432–433].

На думку Левченко С.Г. та колег, саме інтероперабельність дозволяє уникнути «цифрових островів» і забезпечити логічну цілісність державних реєстрів [69, с. 430–431]. Інтероперабельність виступає ключовим принципом побудови інфраструктури - це здатність інформаційних систем обмінюватися даними та розуміти їх зміст. Водночас Квітка С.А. і Соколовська О.О. наголошують, що інтероперабельність є також механізмом координації між владою, бізнесом і громадянським суспільством, оскільки створює спільний інформаційний простір взаємодії [30, с. 28–30].

2. Цифрові сервіси та додатки є практичним проявом цифрового врядування – вони забезпечують прямий контакт держави з громадянами. Мова йде про **електронні адміністративні послуги**, доступ до яких здійснюється через вебпортали або мобільні застосунки. Рябов С. Г. підкреслює, що цифровізація державних послуг є одним із найвидиміших для громадян вимірів трансформації, оскільки дозволяє скоротити черги, мінімізувати контакт із чиновниками та зменшити корупційні ризики [42, с. 95–97]. На думку Медведенка І. В., електронні послуги стають «новим стандартом якості взаємодії між державою та суспільством» і формують позитивне сприйняття реформ [35, с. 10–12].

Типовими прикладами є:

- реєстрація бізнесу онлайн;
- подача податкової декларації через електронний кабінет;
- отримання довідок, витягів, дозволів без відвідування держустанов.

В Україні ключовим прикладом цифрового сервісу є екосистема «Дія», яка об’єднує понад 120 електронних послуг і виконує роль єдиного цифрового інтерфейсу між державою та громадянином [12; 69, с. 433–435].

При створенні цифрових сервісів важливо дотримуватись принципів UX/UI-дизайну (зручності для користувача), інклюзивності (доступності для осіб з інвалідністю, літніх людей) та мультиканальності – можливості користуватись послугами як через інтернет, так і в офлайн-форматі через центри надання адміністративних послуг [69, с. 431–432].

3. Важливою складовою цифрового врядування є управління даними (Data Governance) – це система принципів, політик і процесів, що регулюють збір, зберігання, обробку та використання даних державними органами. Савков А. П. і Пашко Л. А. вказують, що в умовах цифрової трансформації дані перетворюються на стратегічний ресурс публічного управління, від якого залежить обґрунтованість і прогнозованість державних рішень [43, с. 60–62; 40, с. 112–114].

Серед основних аспектів Data Governance:

- **якість даних** – їхня достовірність, повнота, актуальність;
- **безпека** – захист даних від несанкціонованого доступу або втрати;
- **відкритість** – політика відкритих даних (Open Data), що передбачає вільний доступ громадян і бізнесу до публічної інформації;
- **аналітичне використання даних** – формування управлінських рішень на основі даних (data-driven policy making).

У європейських країнах управління даними базується на концепції «один раз подані – багаторазово використані» (once-only principle), коли громадянин не зобов’язаний подавати ту саму інформацію різним органам державної влади. Впровадження такого принципу в Україні – одне з головних завдань цифрової трансформації.

4. Не менш важливим елементом виступають **кібербезпека та захист персональних даних**. Вони є обов’язковою умовою ефективного цифрового врядування. Єжеєв М.Ф. підкреслює, що розбудова цифрової держави без належного нормативно-правового забезпечення кібербезпеки створює ризики як для громадян, так і для критичної інфраструктури [26, с. 15–18]. Правові засади у цій сфері формуються Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [5] та Законом «Про захист персональних даних» [29, с. 120–122], а також імплементацією європейських стандартів і вимог.

Основні напрями державної політики в цій сфері:

- створення **національної системи кіберзахисту**, зокрема урядового центру реагування на інциденти;
- **розробка нормативної бази**, яка відповідає європейським вимогам;
- **навчання державних службовців** основам кібергігієни;
- **резервування даних** у надійних дата-центрах і хмарних середовищах.

Окрему увагу приділяють **захисту персональних даних**, адже довіра громадян до державних цифрових послуг безпосередньо залежить від гарантій конфіденційності. У сучасному світі навіть короткочасна втрата контролю над даними може підірвати довіру до цифрової держави.

5. Нормативно-правове середовище – цей компонент створює правові рамки для розвитку цифрового врядування. Йдеться про систему законів, підзаконних актів, стратегій і стандартів, які визначають правила функціонування інформаційних систем, порядок обміну даними, захист інформації тощо.

Основні напрями нормативного забезпечення:

- закони **«Про електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про захист персональних даних»;**
- державні стандарти **інтероперабельності** та **електронної ідентифікації**;
- міжнародні угоди про співпрацю у сфері цифрової трансформації.

На думку Оксютенка К. В., важливою тенденцією є гармонізація українського законодавства з правом Європейського Союзу, що передбачає імплементацію норм щодо цифрових послуг, захисту даних та розвитку електронних комунікацій [38, с. 46–48]. У цьому контексті нормативно-правове середовище стає не лише «рамкою», а й активним інструментом цифрової трансформації.

6. Важливе значення має **інституційна архітектура та процеси**, у межах яких, формується політика цифрового врядування. В Україні до

основних установ у сфері цифрового врядування належать Міністерство цифрової трансформації (Мінцифра), яке здійснює координацію державної політики у напрямі цифровізації, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації (Держспецзв'язку), що відповідає за технічний захист даних і кібербезпеку, а також Національний центр резервування даних, який забезпечує безпеку інформаційних систем. На практичному рівні цифрове врядування включає автоматизацію документообігу, уніфікацію управлінських процесів і систематичний моніторинг ефективності реалізованих цифрових інновацій.

7. Ключовим ресурсом ефективного цифрового врядування є розвиток **людського капіталу та набуття цифрових компетентностей**. Без належної підготовки фахівців навіть найсучасніші технологічні рішення не можуть забезпечити очікуваних результатів. Державні службовці повинні володіти навичками роботи з електронними системами документообігу, користуватися аналітичними інструментами, бути обізнаними у принципах кібергігієни та цифрової етики. Важливим також є опанування проєктного підходу до впровадження цифрових ініціатив. В Україні вже впроваджуються кваліфікаційні програми, зокрема через національну платформу «Дія.Освіта» та освітню ініціативу «Цифрограм».

8. Цифрове врядування не можливе без громадської участі та підзвітності. Вони виступають однією з головних цілей цифрового врядування, що посилює роль громадян у процесах ухвалення рішень. Шаблій О. В. підкреслює, що цифровізація змінює ціннісні орієнтири публічного управління, посилюючи вимоги до відкритості, прозорості та залучення громадян до прийняття рішень [48, с. 23–25].

Електронна демократія (e-democracy) створює нові канали участі – електронні петиції, онлайн-консультації, платформи громадського бюджету. Відкриті дані дозволяють громадськості контролювати державні закупівлі, бюджетні витрати й результати діяльності органів влади. Таким чином формується новий рівень довіри й підзвітності, де громадяни виступають не

лише отримувачами послуг, а й активними учасниками управлінських процесів.

Таким чином, цифрове врядування складається з взаємопов'язаних компонентів, що формують єдину екосистему. Її ефективність залежить не лише від рівня технологічного розвитку, а й від зрілості інституцій, якості правового поля, цифрової культури та активності громадян. Гармонійна взаємодія між цими елементами є передумовою побудови сучасної, прозорої та сервісно орієнтованої держави.

У сучасній науковій літературі поняття цифрового врядування розглядається через призму кількох концептуальних підходів. Кожен із них пропонує власне бачення ролі технологій, держави та суспільства в процесах цифрової трансформації публічного управління.

1) **Інституційний підхід**

Інституційний підхід зосереджується на аналізі того, як цифрові технології змінюють інституційні структури, правила, ролі та норми у державному управлінні. Згідно з моделлю Джейн Фаунтейн [58, с. 30–35; 59, с. 931–933], цифрові технології виступають не лише як інструмент автоматизації, а як інституційний каталізатор – вони змінюють способи комунікації між органами влади, структуру підзвітності та очікування громадян. У цьому контексті цифрове врядування – це нова форма інституційної взаємодії, де електронні платформи стають середовищем реалізації владних відносин.

2) **Технологічний (системний) підхід**

Технологічний або системний підхід фокусується на архітектурі цифрових систем, інтероперабельності, стандартизації та управлінні IT-інфраструктурою**.** Його представники (зокрема *M. Janssen, Y. Charalabidis, A. Zuiderwijk*) наголошують, що ефективність цифрового врядування безпосередньо залежить від узгодженості технологічних компонентів і єдиних технічних стандартів. Цей підхід розглядає державу як комплексну кіберсоціальну систему, де інформаційні потоки мають бути структуровані,

захищені та взаємопов’язані. Тому тут особлива увага приділяється питанням безпеки, управління даними та технологічної сумісності державних платформ.

3) **Соціально-технічний підхід**

Соціально-технічний підхід виходить із того, що цифрове врядування є результатом взаємодії соціальних практик і технічних інновацій. М. Янссен розглядає цифрове врядування як комплекс взаємопов’язаних інформаційних систем, де ключовими є надійні реєстри, платформи обміну даними та алгоритми аналітики [61, с. 78–80]. Він підкреслює, що без узгоджених технічних стандартів та якісного управління даними цифрові ініціативи залишаються фрагментованими та малоефективними [62, с. 371–373].

На відміну від інституційного підходу, де в центрі – органи влади та правила, технологічний підхід робить наголос на інфраструктурі і даних як основі цифрового врядування. Саме тому в межах цього підходу особливу увагу приділяють питанням кібербезпеки, якості даних, інтероперабельності державних платформ та міграції до хмарних рішень.

4) **Управлінський (Public Management) підхід**

Управлінський підхід трактує цифрове врядування як етап еволюції моделей публічного управління - від класичної бюрократичної до сервісно-орієнтованої (service-oriented governance). Цифровізація сприяє переходу від процедурного управління до управління результатами, що базується на ефективності, якості послуг і зворотному зв’язку з громадянами. Провідні теоретики вважають, що цифрові технології створюють умови для публічно-приватного партнерства, розвитку GovTech-сектору та відкритої інноваційної екосистеми. Д. Осборн і Т. Геблер ще у 1990-х роках обґрунтовували перехід до «підприємницького уряду», який акцентує увагу на результатах, конкуренції та орієнтації на клієнта [67, с. 50–55].

Українські автори (Савченко О.П., Малахова Т. В.) розглядають цифрове врядування як інструмент модернізації управлінських стратегій, який дає змогу посилити результативність політики, підвищити якість послуг і

зміцнити підзвітність влади [44, с. 38–40; 34, с. 150–152]. Отже, у межах управлінського підходу цифра сприймається не як самоціль, а як засіб підвищення ефективності й результативності публічного управління.

5) **Комбінований підхід**

Оскільки жоден із зазначених підходів не пояснює явище цифрового врядування у всій його повноті, сучасні дослідники (наприклад, *K. Cegarra-Navarro, 2021; N. Meijer, 2023*) пропонують інтеграційні моделі, які поєднують технологічні, інституційні та соціальні виміри. У цьому контексті цифрове врядування розглядається як міждисциплінарна концепція, що вимагає комплексного поєднання технічних рішень, адекватного нормативного регулювання, ефективних інституцій та високої цифрової культури [52, с. 120–123].

Цифрове врядування виступає ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління, забезпечуючи перехід від традиційних бюрократичних процесів до гнучкої, сервісно-орієнтованої моделі державного управління. Його вплив реалізується через декілька основних механізмів.

- **Економія ресурсів і підвищення швидкодії**

Цифрові технології значно скорочують витрати часу та коштів на виконання управлінських процедур. Електронний документообіг, автоматизація перевірок, використання цифрових підписів та реєстрів дозволяють мінімізувати бюрократичні витрати. За даними OECD (2023), держави, що активно впроваджують e-government, економлять від 15 до 30% адміністративних витрат порівняно з традиційними моделями.

- **Покращення якості прийняття рішень**

Аналітика великих даних (*Big Data Analytics*) та алгоритми штучного інтелекту дозволяють урядовцям прогнозувати суспільні тенденції, оцінювати політичні рішення та підвищувати якість стратегічного планування. Наприклад, у Сінгапурі система «Smart Nation» використовує дані з міських сенсорів для оптимізації транспортного руху, енергоспоживання та безпеки.

- **Підвищення прозорості та підзвітності**

Завдяки відкритим даним (open data) та цифровим слідам усіх управлінських дій держава стає **прозорішою для громадян**. Системи типу *ProZorro* в Україні демонструють, як електронні закупівлі мінімізують корупційні ризики і дозволяють громадському сектору здійснювати контроль над витрачанням бюджетних коштів.

- **Підвищення доступності послуг**

Цифрове врядування створює передумови для **рівного доступу до адміністративних послуг**, незалежно від місця проживання громадян. Мобільні застосунки, чат-боти, онлайн-консультації роблять державні послуги більш інклюзивними. Для України це особливо актуально у контексті забезпечення доступу мешканців сільських громад і тимчасово переміщених осіб до сервісів держави.

- **Інноваційність і партнерство**

Цифрова держава стимулює розвиток **екосистеми GovTech**, де приватний сектор співпрацює з державою у створенні нових цифрових рішень. Це дозволяє запроваджувати інновації швидше, ніж у межах традиційних бюрократичних процесів. Партнерські моделі на основі відкритих API сприяють появі стартапів і розширюють цифрову економіку.

У практичній площині ефективність цифрового врядування оцінюють за такими показниками, як:

- скорочення часу надання адміністративних послуг;
- зростання рівня задоволеності громадян сервісами;
- покращення позицій країни в Індексі розвитку електронного уряду (E-Government Development Index);
- зниження рівня корупційних проявів.

Попри очевидні переваги, цифрове врядування має низку викликів, що потребують системного аналізу і превентивних стратегій.

- Цифрова нерівність (Digital Divide);
- Кібербезпека та інформаційні інциденти;

- Правові та етичні виклики;
- Інституційний опір і кадрові обмеження;
- Залежність від приватних постачальників.

Таким чином, цифрове врядування базується на переосмисленні підходів і механізмів державного управління під впливом сучасних цифрових технологій. Його значення виявляється у сприянні підвищенню прозорості, ефективності та інклюзивності державних процесів, а також у створенні інноваційних інструментів взаємодії між владою і громадянським суспільством. Водночас ефективність реалізації цифровізації залежить не лише від технологічного потенціалу, але й від здатності держави трансформувати свої інституції, забезпечувати належний рівень кібербезпеки та долати існуючі соціальні бар'єри.

1.2. Вплив цифрових технологій на систему державного управління

Розвиток цифрових технологій став однією з найпотужніших рушійних сил трансформації державного управління у XXI столітті. Сучасна публічна адміністрація дедалі більше ґрунтується на даних, аналітиці та автоматизованих рішеннях, що забезпечує новий рівень ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян.

Діджиталізація державного сектору є не просто технічним процесом, а системною зміною управлінської парадигми – від адміністративного контролю до сервісного управління, заснованого на принципах відкритості, участі та взаємодії.

Цифровізація докорінно змінює способи виконання базових функцій держави: планування, координації, контролю, моніторингу, звітності та взаємодії з громадянами. Кожна з них отримує новий зміст у цифровому середовищі. Розглянемо ширше ці функції.

1. Управлінська функція

Завдяки розвитку цифрових платформ органи влади отримали можливість працювати в режимі реального часу, використовуючи аналітичні інструменти для відстеження соціально-економічних процесів. Системи збору й аналізу даних дозволяють приймати рішення, засновані на фактичних показниках, а не лише на прогнозах чи статистичних звітах минулих періодів. За Ребкалом В. А., аналітичні системи й алгоритми машинного навчання формують основу сучасної політичної аналітики, забезпечуючи об'єктивність і оперативність управлінських рішень [41, с. 5–6].

Водночас Данильян О. Г. зазначає, що цифровізація управлінської функції вимагає зміни підходів до оцінювання якості рішень і переходу від інтуїтивних методів до моделей, заснованих на даних [23, с. 210–212]. Отже, цифрові технології забезпечують зміщення управлінського фокусу в бік аналітичного, прогнозного та доказового управління (data-driven governance).

2. Координаційна функція

Цифрові технології сприяють інтероперабельності державних органів. Інтеграція інформаційних систем через API-шлюзи та єдині бази даних забезпечує обмін інформацією без дублювання документів і запитів. Прикладом є українська система Трембіта, яка реалізує обмін між понад 80 державними реєстрами, усуваючи потребу в паперових довідках і запитах [17, с. 6].

3. Контрольна та моніторингова функції

Інструменти електронного моніторингу забезпечують постійний контроль за виконанням рішень, виявлення відхилень і формування автоматичних звітів. Завдяки цьому зменшується ризик суб’єктивізму в оцінках діяльності органів влади. Такі системи, як *e*-Performance Management Systems або Open Budget Portals, роблять фінансові потоки держави більш прозорими і доступними для громадян.

4. Комунікаційна функція

Цифрові технології відкрили новий вимір комунікації між владою та суспільством. Через соціальні мережі, онлайн-консультації, чат-боти, петиції

громадяни можуть безпосередньо впливати на процес прийняття рішень. Це формує нову культуру взаємодії, засновану на швидкості, відкритості та двосторонньому діалозі. Шаблій О. В. звертає увагу, що цифрові сервіси також формують нові ціннісні орієнтири державного управління – орієнтацію на відкритість, оперативність та діалог із громадянами [48, с. 23–25].

Таким чином, цифровізація не лише оптимізує процеси, а й переосмислює саму природу управління, перетворюючи його з адміністративного механізму у гнучку сервісну систему.

Сьогодні цифрові технології є ключовим засобом реалізації адміністративних, управлінських і соціальних реформ. Їхня роль проявляється у трьох основних напрямах: модернізації інституцій, автоматизації послуг і розвитку цифрової економіки.

1. Модернізація інституційного середовища

Завдяки цифровим рішенням державні інститути переходять від вертикальної до мережевої моделі управління, що передбачає тісну співпрацю між різними рівнями влади, бізнесом і громадськістю. На думку Орлової О. М., цифрова трансформація модернізує управлінські механізми, роблячи їх більш адаптивними й відкритими до взаємодії зі стейкхолдерами [39, с. 140–143]. Платформи типу GovTech забезпечують відкритість державних даних, прозорість бюджетів і можливість для громадян створювати власні сервіси на основі відкритих API.

У багатьох країнах (Естонія, Канада, Данія) цифрова трансформація стала частиною державної стратегії розвитку, що охоплює законодавчу, організаційну та кадрову політику. В Україні подібні принципи закріплені у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (2018–2025) та у Стратегії цифрової трансформації публічного управління (2021).

2. Автоматизація державних послуг

Автоматизація – одна з найяскравіших ознак цифрової ери. Медведенко І. В. вважає, що автоматизовані сервіси мінімізують людський фактор, знижують ризик помилок і прискорюють обробку звернень [35, с. 10–

12]. Рябов С. Г. додає, що електронні сервіси зменшують корупційні ризики та підвищують довіру громадян до влади [42, с. 96–99].

Український приклад – застосунок *Дія*, який інтегрує понад 100 державних послуг, цифрові документи, довідки та підписи в одному інтерфейсі.

Подібні моделі працюють у Великій Британії (*GOV.UK*), Естонії (*e-Estonia*), Сінгапурі (*Smart Nation*), і всі вони демонструють зниження адміністративного навантаження на громадян і бізнес.

3. Розвиток цифрової економіки та інноваційної екосистеми

Цифрові технології формують середовище, у якому державне управління стає каталізатором інновацій. Відкриті державні дані стимулюють розвиток аналітичних сервісів, стартапів, фінтеху та штучного інтелекту. За оцінками Європейської комісії (2023), економічний ефект від використання open data у ЄС перевищив 330 млрд євро. В Україні також активно розвиваються платформи, що сприяють державно-приватному партнерству у сфері цифрових рішень - наприклад, *Diia.City, ProZorro.Продажі, eHealth* тощо.

Перехід до цифрового врядування спричиняє глибокі організаційні та процесні зміни в системі публічного управління. Йдеться не лише про технологічні новації, а й про зміну управлінської культури, принципів прийняття рішень та способів оцінки результативності.

За Козаковим В. М., управління на основі даних стає ключовою ознакою сучасної публічної адміністрації, змінюючи підходи до планування й прогнозування [32, с. 91–93]. Використання систем аналітики великих даних, машинного навчання, прогнозного моделювання дозволяє більш точно оцінювати наслідки політик і формувати доказову базу для стратегічних рішень. Зокрема, у Канаді створено *Canadian Digital Service*, який координує політику цифрових даних для урядових структур.

Цифрові технології сприяють переходу від ієрархічного управління до мережевої взаємодії. Замість жорсткої вертикалі управління формується

екосистема, у якій різні суб'єкти (державні, приватні, громадські) взаємодіють через спільні цифрові платформи. Малахова Т. В. підкреслює, що управлінські процеси стають адаптивнимішими, швидко реагують на зміни середовища та потреби користувачів [34, с. 150–152].

Системи електронного документообігу та звітності дозволяють автоматично відстежувати кожен етап управлінського рішення, що мінімізує можливості для маніпуляцій. В Україні, наприклад, електронна система *e-Reporting* забезпечує подання фінансових звітів онлайн, скорочуючи час обробки документів і кількість перевірок.

Цифровізація управління неможлива без оновлення компетентностей державних службовців. З'являються нові професійні ролі – *Chief Digital Officer*, *Data Analyst*, *Cybersecurity Specialist*. Змінюється культура державної служби: на перший план виходять інноваційність, командна робота, гнучкість і сервісне мислення. Програми навчання, такі як *Digital Skills for Civil Servants* (ЄС, 2022), стають обов'язковою складовою реформування публічної служби [44, с. 40; 36, с. 34].

AI-технології дають змогу не лише автоматизувати рутинні процеси, але й моделювати сценарії розвитку подій. Управління на основі ШІ дозволяє прогнозувати потреби громадян, виявляти аномалії у витратах бюджету, аналізувати ефективність політик. Однак це потребує врівноваження інновацій із етичними стандартами – дотримання принципів пояснюваності рішень і захисту персональних даних [38, с. 47–48].

Таким чином, цифрові технології стали фундаментальним чинником трансформації державного управління. Вони змінюють не лише інструменти, а й саму логіку взаємодії між владою та суспільством. У цифровій державі управлінські процеси стають відкритими, гнучкими й орієнтованими на дані, що підвищує ефективність, довіру та стійкість державних інституцій.

1.3. Глобальні стандарти та міжнародний досвід

У XXI столітті цифрове врядування стало одним із головних напрямів модернізації державного сектору у світі. Його розвиток пройшов кілька етапів – від електронного урядування (e-government), що зосереджувалося на наданні державних послуг онлайн, до комплексного цифрового врядування (digital governance), яке інтегрує технологічні, управлінські, правові й етичні аспекти діяльності держави [36, с. 31–33].

Початковий період (1990–2000-ні роки) характеризувався акцентом на інформатизації публічної адміністрації – створенні урядових порталів, баз даних, електронного документообігу. Наступний етап (після 2010 року) – це формування єдиних цифрових екосистем, що дозволяють інтегрувати державні сервіси, забезпечувати обмін даними між інституціями та залучати громадян до управлінських процесів.

Таким чином, цифрове врядування у сучасному розумінні – це не просто впровадження технологій, а переосмислення способів функціонування держави в умовах інформаційного суспільства, де головною цінністю є дані, а головним принципом – прозорість і підзвітність.

Розвиток цифрового врядування у світі спирається на низку міжнародно визнаних стандартів і методологій, розроблених авторитетними організаціями.

1. Стандарти Організації Об'єднаних Націй (ООН)

ООН з 2001 року публікує *E-Government Development Index (EGDI)* – глобальний рейтинг цифрового розвитку. Індекс охоплює три виміри:

- Онлайн-послуги (Online Service Index) – якість і доступність державних електронних сервісів;
- Інфраструктура (Telecommunication Infrastructure Index) – рівень розвитку цифрових мереж і доступу до інтернету;
- Людський капітал (Human Capital Index) – рівень цифрової грамотності населення.

Результати EGDI стали не лише аналітичним інструментом, а й еталоном стратегічного планування для багатьох держав. Країни, які займають високі позиції у рейтингу, орієнтуються на постійне вдосконалення відкритості даних, інклюзивності та сервісної моделі державного управління.

2. Підходи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)

ОЕСР у 2014 році ухвалила *Recommendation on Digital Government Strategies*, яка заклала основу для формування європейських та глобальних практик. Документ визначив ключові принципи цифрового врядування:

- рієнтація на потреби користувачів,
- використання даних як стратегічного ресурсу,
- інклюзивність і відкритість,
- мультиканальність і спільне проєктування політик із громадянами.

ОЕСР наголошує, що цифровізація має бути не лише технологічною, а й інституційною реформою, що змінює механізми прийняття рішень, культуру управління та взаємодію з громадськістю.

3. Європейська рамка цифрового врядування

Європейський Союз розробив низку документів, що визначають стандарти цифрової держави:

- *Tallinn Declaration on eGovernment* (2017) – задекларувала принципи “digital by default” і “once-only” (одноразового подання даних);
- *Berlin Declaration on Digital Society and Value-Based Digital Government* (2020) – наголос на етичності, прозорості, інклюзивності цифрової трансформації;
- *European Interoperability Framework (EIF)* – модель гармонізації даних, процесів та організаційних структур у межах державних систем ЄС.

Ці документи створюють основу єдиного цифрового простору управління, який забезпечує взаємодію між інституціями та державами-членами.

На практиці цифрове врядування реалізується через різні інституційні моделі, проте всі вони мають спільну рису – централізоване стратегічне керівництво та децентралізоване виконання.

Типові моделі можна класифікувати за кількома ознаками:

- Централізована модель (наприклад, Естонія, Південна Корея) – створення єдиного державного агентства цифрових послуг, відповідального за розробку платформ, кібербезпеку, стандартизацію.
- Координаційна модель (Канада, Великобританія) – цифрові офіси діють у рамках уряду, але зберігають автономію окремих міністерств.
- Мережево-партнерська модель (Нідерланди, Данія) – акцент на державно-приватних партнерствах, розробці рішень разом із бізнесом і громадянським суспільством.

Ці моделі демонструють, що ефективність цифрової трансформації залежить не лише від технологій, а від збалансованого управлінського дизайну, що поєднує централізацію стандартів і гнучкість реалізації.

Одним із сучасних трендів є поява концепції етичного цифрового врядування (Ethical Digital Governance). Вона передбачає баланс між ефективністю держави й захистом прав громадян.

Основні принципи включають:

- прозорість алгоритмів і автоматизованих рішень;
- захист персональних даних відповідно до *GDPR*;
- підзвітність штучного інтелекту (AI accountability);
- доступність цифрових послуг для вразливих груп населення.

Досвід міжнародних організацій і провідних держав свідчить, що успішне цифрове врядування неможливе без чітких стандартів, сильної інституційної спроможності та довіри громадян. Україна, рухаючись у напрямі європейської інтеграції, поступово адаптує ключові принципи ЄС – відкритість даних, сервісну орієнтацію, безпеку інформації та цифрові права.

Водночас специфіка національного контексту вимагає не прямого копіювання закордонних моделей, а синтезу найкращих практик із урахуванням адміністративної культури, стану інфраструктури та рівня цифрової компетентності населення.

Таким чином, глобальні стандарти виступають не стільки «еталоном», скільки орієнтиром для побудови власної моделі цифрового врядування, що поєднує технологічну ефективність і демократичні цінності.

Висновки

У першому розділі магістерської роботи було здійснено теоретико-методологічне обґрунтування сутності, структури та ключових детермінант цифрового врядування як чинника ефективності публічного управління.

Проведений аналіз дозволив з’ясувати, що цифрове врядування є якісно новим етапом еволюції державного управління, який поєднує інформаційно-комунікаційні технології, управлінські інновації та демократичні принципи відкритості, прозорості й участі громадян. Воно виступає не лише технічним інструментом модернізації державних сервісів, а й новою парадигмою публічного управління, де дані, технології та люди формують інтегровану систему прийняття рішень.

У процесі дослідження було визначено основні компоненти цифрового врядування, серед яких: цифрова інфраструктура, управління даними, електронні сервіси, кібербезпека, нормативно-правове забезпечення, інституційна архітектура, розвиток цифрових компетентностей і громадянська участь. Їхня взаємодія забезпечує комплексність функціонування цифрової держави та підвищує її стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Розглянуто також теоретичні підходи до осмислення цифрового врядування. Інституційний підхід акцентує увагу на зміні норм і правил у діяльності державних органів; технологічний – на побудові цифрової інфраструктури та архітектури даних; соціально-технічний – на взаємодії технологій і соціальних практик; управлінський – на переході від

бюрократичної до сервісно-орієнтованої моделі публічного управління. Їхнє поєднання формує цілісну концептуальну рамку, у межах якої цифрове врядування розглядається як міждисциплінарне явище, що поєднує політичні, соціальні, правові та технологічні виміри.

- Значення цифрового врядування для ефективності публічного управління проявляється у кількох ключових аспектах:
- оптимізація процесів та зменшення транзакційних витрат у державному секторі;
- підвищення прозорості та зниження рівня корупційних ризиків;
- покращення якості управлінських рішень завдяки використанню аналітики та великих даних;
- підвищення доступності публічних послуг для громадян і бізнесу;
- розвиток інноваційного потенціалу держави через партнерство з приватним сектором і суспільством.

Узагальнено, що цифрове врядування має значний позитивний вплив на довіру до інститутів влади, а отже, і на легітимність публічного управління загалом. Водночас виявлено низку ризиків і обмежень, серед яких цифрова нерівність, проблеми кібербезпеки, етичні виклики, кадровий дефіцит цифрових компетентностей та інституційна інерція. Їх подолання потребує цілісної державної політики цифрової трансформації.

Аналіз міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій ООН, ОЕСР та Європейського Союзу, показав, що провідні країни світу розвивають цифрове врядування за єдиними принципами – відкритість, інтероперабельність, сервісна орієнтація, підзвітність і захист прав громадян. Досвід Естонії, Данії, Канади, Південної Кореї та інших держав підтверджує, що успіх цифрової трансформації державного сектору базується на гармонійному поєднанні технологічних інновацій та ефективного управління.

Для України цифрове врядування є не лише інструментом модернізації публічного сектору, а й ключовою складовою євроінтеграційного курсу. Національні реформи у сфері цифровізації мають спиратися на міжнародні

стандарти, але адаптуватися до особливостей адміністративної системи, рівня розвитку інфраструктури та суспільних очікувань.

Отже, у першому розділі закладено теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження проблематики цифрового врядування: у другому розділі увага буде зосереджена на порівняльному аналізі світових моделей, а в третьому – на оцінці процесів і особливостей упровадження цифрового врядування в Україні.

РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СВІТОВИХ МОДЕЛЕЙ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ

2.1. Європейська модель: відкритість, прозорість, орієнтація на громадянина

У другому десятилітті XXI століття цифрове врядування стало одним із ключових напрямів модернізації державних систем у світі. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічне управління відбувалося нерівномірно, що зумовило появу світових моделей цифрового врядування – європейської, азійської, американської та змішаних варіацій. Їхня відмінність пов’язана з політичним устроєм країн, рівнем економічного розвитку, соціокультурними традиціями, ступенем централізації влади та характером взаємодії між державою і громадянами.

Міжнародні дослідники (Fountain, Janssen, Noveck) підкреслюють, що глобальні моделі цифрового врядування формувалися поступово – від перших спроб інформатизації державного сектору у 1990-х роках до побудови повноцінних цифрових екосистем після 2010 року [58, с. 30–35; 62, с. 371–373; 65, с. 90–94]. На ранньому етапі країни переважно впроваджували електронні портали, системи документообігу та елементи автоматизації. Згодом, коли технології стали зрілішими, а суспільний запит на прозорість сильнішим, уряди перейшли до комплексної цифрової інтеграції, створення цифрових ідентичностей, реєстрів, міжвідомчих шлюзів та систем відкритих даних.

Саме на цьому етапі постала потреба в класифікації світових моделей цифрової держави, адже різні регіони обрали різні траєкторії цифрового розвитку:

Європейська модель – акцент на прозорості, захисті прав громадян, інклюзивності та етичності цифрових рішень.

Азійська модель – технологічна ефективність, масштабні державні інвестиції та централізоване управління цифровими платформами.

Американська модель – інноваційність, лідерство приватного сектору, розвиток стартапів і цифрових ринків.

Як підкреслює Філіпова Д., моделі не є взаємовиключними, але кожна з них відображає домінантні політичні та інституційні цінності відповідного регіону [47, с. 21–23]. Єжеєв М. Ф. додає, що глобальна система цифрового врядування сьогодні має багатовекторний характер: Європа формує нормативний фундамент, Азія – технологічну масштабованість, США – інноваційні імпульси розвитку [26, с. 27].

У зв’язку з цим, аналіз світових моделей дає змогу не лише описати їхню специфіку, а й визначити, які елементи можуть бути адаптовані Україною в умовах сучасної цифрової трансформації.

Розглядаючи європейську модель цифрового врядування, можна з’ясувати, що вона є однією з найрозвиненіших у світі, оскільки поєднує технологічні інновації з демократичними цінностями, захистом прав громадян та високими стандартами прозорості. ЄС приділяє особливу увагу нормативному забезпеченню цифрової трансформації, гармонізуючи стандарти захисту даних, електронної ідентифікації та інтероперабельності.

Таким чином, європейська модель спирається на три ключові принципи:

- відкритість;
- прозорість;
- орієнтація на громадянина.

Ці принципи визначають зміст цифрової політики ЄС і структурують діяльність держав-членів.

1. Відкритість державних даних та доступність інформації.

Однією з ознак європейської моделі є пріоритет політики відкритих даних (Open Data). За Янссеном М. відкриті дані підвищують якість державних рішень, сприяють інноваціям і забезпечують можливість громадського контролю [61, с. 78–79]. Натомість Нідерландська школа дослідників наголошує, що відкриті дані формують партнерське середовище, у якому

громадяни, бізнес і неурядові організації створюють нові сервіси та продукти [71, с. 118–120].

У рамках ЄС відкритість закріплена такими документами як: Public Sector Information Directive, Open Data Directive (2019/1024), European Data Governance Act (2022). Вони формують єдиний цифровий ринок даних і забезпечують країнам-членам стандартизований доступ до інформації.

2. Прозорість, підзвітність та довіра громадян.

Європейський Союз приділяє велику увагу прозорості управління. Як зазначає Квітка С. А., цифрові інструменти в ЄС використовуються передусім для підвищення відповідальності влади перед громадянами [30, с. 26–28]. Прозорість реалізується через:

- відкриті державні реєстри,
- портали бюджету і фінансових даних,
- електронні системи публічних закупівель,
- інструменти цифрової участі.

Згідно з Berlin Declaration (2020), прозорість – це не лише відкритий доступ до даних, а й пояснюваність алгоритмів, зрозумілість цифрових сервісів та підзвітність державних інституцій.

3. Орієнтація на громадянина (citizen-centric governance)

Європейська модель цифрового врядування ґрунтується на сервісній логіці, у центрі якої перебуває громадянин як активний учасник формування та використання державних послуг.

У країнах Північної та Західної Європи – Данії, Естонії, Фінляндії, Нідерландах та Франції – підхід «citizen-centric» розглядається не як додатковий інструмент, а як базовий принцип організації державного управління. У такій моделі громадянин виступає не об’єктом регулювання, а співтворцем політики, залученим через цифрові консультації, онлайн-платформи участі та механізми електронної демократії [65, с. 91].

Європейське розуміння citizen-centric governance спирається на низку фундаментальних принципів, які поступово стають базовими стандартами цифрової держави:

- digital by default – цифрові послуги є основним, а не додатковим каналом взаємодії з державою;
- once only – громадянин надає інформацію державним органам лише один раз, після чого вона автоматично доступна всім уповноваженим інституціям;
- interoperability by design – державні сервіси та реєстри проєктуються таким чином, щоб бути сумісними між собою з моменту створення.

Україна поступово імплементує ці принципи в межах Угоди про асоціацію з ЄС, цифрової інтеграції та стратегічного курсу на наближення до європейських стандартів публічного управління.

Водночас європейський простір вирізняється значною різноманітністю моделей цифрового врядування. Попри існування спільних нормативних рамок – GDPR, European Interoperability Framework, Berlin Declaration on Digital Society – держави ЄС виробили власні національні моделі цифрової трансформації. Вони відрізняються залежно від політичної культури, інституційної спадщини та рівня цифрової інфраструктури.

Більшість дослідників погоджуються, що європейську модель характеризують три спільні риси: центральна роль держави, високий рівень прозорості та перевага прав громадянина над технологічними експериментами. Нижче розглянуто найбільш показові приклади: Естонія, Данія, Франція та Нідерланди.

1. Естонія: централізована модель цифрової ідентичності та радикальна інтероперабельність.

Естонія вважається «золотим стандартом» цифрової держави. Її модель виросла з двох базових рішень:

- Створення універсальної цифрової ідентичності (eID), яка є обов’язковою для кожного громадянина;

- Впровадження платформи X-Road, що забезпечує інтероперабельність усіх державних реєстрів.

Ще у 1990-х роках країна віддала пріоритет не окремим електронним послугам, а саме архітектурі обміну даними, яка стала основою естонської цифрової держави. Це дозволило забезпечити правило *once-only* – громадянин подає інформацію лише один раз, а всі інституції отримують її автоматично.

Блінова справедливо вказує, що інновації Естонії базуються не на «технологічній сміливості», а на тривалому інституційному розвитку та високій культурі довіри до держави [17, с. 7–9]. До цього додається:

- відмова від централізованих «мегареєстрів» – кожен реєстр автономний, але інтегрований;
- чіткі стандарти кібербезпеки;
- повна юридична сила електронного підпису;
- сталий розвиток цифрової освіти.

У результаті понад 99% державних послуг доступні онлайн, а вибори проходять в електронному форматі вже понад 15 років.

Естонська модель – це приклад «інфраструктурного мінімалізму»: прості, але чіткі правила, одна цифрова ідентичність та одна транспортна система даних.

2. Данія: модель спільної відповідальності та локальної автономії

Данія обрала інший шлях – не тотальну централізацію, а поєднання суворих стандартів із високою автономією муніципалітетів. За спостереженням Козакова, децентралізація реалізації цифрових рішень забезпечила гнучкість і швидку адаптацію сервісів під потреби громад [32, с. 98–100].

Ключові особливості данської моделі:

1) Єдина цифрова ідентичність NemID/MitID

На відміну від Естонії, цифрова ідентичність у Данії спільно адмініструється державою та банківським сектором. Це підвищило довіру користувачів та зменшило бюджетне навантаження.

2) Система «Digital Post»

Усі громадяни зобов'язані мати електронну скриньку для офіційного листування. Це дозволило:

- відмовитися від паперових комунікацій;
- скоротити державні витрати;
- забезпечити повний лог цифрової взаємодії.

3) Секторальна цифровізація

Місцеві органи влади не просто адаптують стандарти – вони створюють власні цифрові рішення, інтегровані у державну систему:

- муніципальні сервіси соціального захисту;
- онлайн-платформи освіти;
- локальні інструменти участі громадян.

4) Окрема увага інклюзивності

Данія є лідером за рівнем цифрової грамотності. Існують державні програми навчання літніх людей, людей із порушеннями зору, іммігрантів.

Таким чином, данська модель – це **синтез централізованих правил і локальної свободи**, що забезпечує високу гнучкість системи.

3. Франція: державна цифрова архітектура та платформізація

Франція демонструє модель, яку дослідники називають **«державна платформізація»**. Її сутність – у створенні єдиної архітектури цифрових сервісів, яка забезпечується центральним органом – *DINUM* (Direction interministérielle du numérique).

Ключові елементи французької моделі:

1) Платформа FranceConnect

Єдина точка входу для всіх послуг. Користувач може авторизуватися через соціальне страхування, податкову службу або інші державні системи. FranceConnect також надає можливість підключення приватних сервісів, що розвиває цифрову екосистему.

2) Платформний підхід

Замість розрізнених порталів уряд створює **платформи**, на яких будуються сервіси:

- API.gouv.fr – бібліотека API для бізнесу;
- data.gouv.fr – національний портал відкритих даних;
- Service-Public.fr – універсальний портал послуг.

3) Жорсткий фокус на даних

Франція стала одним із перших членів ЄС, хто запровадив **Data Governance Act** на національному рівні.

4) Соціально-орієнтоване цифрове врядування

Французькі цифрові послуги зосереджені на захисті прав людини, прозорості алгоритмів та інклюзивності. Це відображає цінності Берлінської декларації (2020).

Таким чином, Франція – це приклад **держави-платформи**, де цифрова трансформація керується з одного центру, але має масштабний відкритий інструментарій.

4. Нідерланди: мережево-партнерська модель та відкриті інновації

Нідерланди демонструють модель, яку можна назвати **«мережевим цифровим врядуванням»**. У центрі цієї моделі – ідея, що держава не може бути єдиним виробником цифрових інструментів. Тому цифрова трансформація здійснюється спільно з:

- приватними IT-компаніями,
- університетами,
- громадськими організаціями,
- місцевими громадами.

На відміну від централізованої Естонії чи платформної Франції, Нідерланди ставлять на партнерство та спільне проєктування рішень.

Ключові особливості нідерландської моделі:

1) Спільне виробництво цифрових послуг (co-creation)

Наприклад, проєкти цифрової демократії створюються у тристоронньому форматі: держава + IT-фірма + громадська організація.

2) Відкрита інноваційна екосистема

Нідерланди інвестують у відкриті стандарти, API та експериментальні цифрові рішення. Це дозволяє створювати нові сервіси без додаткового навантаження на державний бюджет.

3) «М'яке» регулювання

На відміну від Франції, Нідерланди роблять ставку не на жорсткі норми, а на інституційні домовленості та етичні кодекси. Це підвищує гнучкість.

4) Сильний акцент на цифрових правах

Громадяни активно залучені до розробки політик – через цифрові консультації, публічні експертні групи, відкриті дані.

Європа – глобальний лідер у питаннях цифрової етики. Основними документами є:

- GDPR (2016) – захист персональних даних,
- AI Act (2023) – етичне використання ШІ,
- Digital Services Act (2022),
- Digital Markets Act (2022).

За Оксютенко К. В., нормативні акти ЄС встановлюють високі вимоги до персональних даних і алгоритмічної прозорості, формуючи так звану ціннісно-орієнтовану цифрову державу [38, с. 47–48]. Нижник Н. Р. додає, що етичний вимір цифровізації є передумовою довіри і стабільності цифрової екосистеми [37, с. 150–151].

Європейська модель цифрового врядування має суттєвий вплив на трансформаційні процеси в Україні, оскільки її ціннісні та інституційні орієнтири повністю відповідають стратегічному курсу держави на європейську інтеграцію. У науковій літературі підкреслюється, що саме європейський підхід є найбільш прийнятним для держав із демократичними

прагненнями та сильними запитами суспільства на підзвітність влади [14, с. 40].

Антипенко І. В. наголошує, що Україна фактично трансформує власну систему врядування через призму європейських принципів: від переходу з сервісної моделі держави – до створення цифрових екосистем з орієнтацією на потреби громадян [14, с. 40]. Такий підхід виявився особливо актуальним у період реформ після 2014 року, коли суспільний запит на прозорість та боротьбу з корупцією вимагав нових інструментів, здатних забезпечити структурні зміни.

1. Європейські стандарти як інституційна рамка реформ

Україна вже адаптує низку ключових нормативів ЄС – зокрема, GDPR, EIF, положення Berlin Declaration – що створюють основу для уніфікації державних цифрових сервісів та систем управління даними. Філіпова Д. підкреслює, що впровадження цих стандартів не є формальністю, а має стратегічний характер, оскільки забезпечує інтеграцію України у спільний європейський цифровий ринок, де ключовими ресурсами є дані, інтероперабельність та кіберстійкість [47, с. 23–24].

Адаптація європейських правил також дає змогу:

- підвищити довіру громадян до цифрових сервісів через чіткі механізми захисту персональних даних;
- забезпечити сумісність українських систем із європейськими платформами;
- впровадити сучасні підходи до управління даними (once-only, digital-by-default);
- зменшити адміністративне навантаження на громадян і бізнес.

У перспективі це створює передумови для інтеграції України у цифровий єдиний ринок ЄС (Digital Single Market).

2. Європейська модель як основа сервісної держави в Україні

Європейська модель робить акцент на громадяниноцентричності – саме потреби та досвід користувача визначають дизайн цифрових послуг. Це

повністю відповідає тому вектору, який взяло Міністерство цифрової трансформації України, розвиваючи екосистему Дія.

Українська модель, хоч і має свої унікальні особливості, концептуально поєднує риси Данії (орієнтація на інклюзивність), Франції (державна платформізація), Естонії (універсальна цифрова ідентичність) і Нідерландів (екосистемність та партнерство).

Ключові практики, які Україна запозичила або адаптує:

- принцип інтероперабельності (аналог естонського X-Road – система «Трембіта»);
- відкриті дані та відкриті алгоритми;
- сервісний підхід до проектування послуг (UX/UI стандарти);
- мультиканальна модель взаємодії з громадянами;
- цифрові документи, що мають юридичну силу.

Таким чином, європейська модель стала не тільки «орієнтиром», а й конструктором, з якого Україна формує власний формат цифрової держави.

3. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності України

Філіпова Д. слушно зазначає, що гармонізація з європейськими цифровими політиками відкриває Україні можливість брати участь у спільних проєктах ЄС, залучати інвестиції та інтегрувати національні цифрові сервіси у глобальні цифрові платформи [47, с. 23–24]. Це має три ключові наслідки:

- Економічний ефект – європейські інвестори охочіше співпрацюють з країнами, де діють зрозумілі цифрові регуляції та стандарти.
- Технологічний ефект – доступ до передових практик, таких як цифрова ідентичність, відкриті API, безпечний обмін даними.
- Іміджевий ефект – формування образу України як сучасної та інноваційної держави, що відповідає європейським цінностям і стандартам.

У майбутньому це створює підґрунтя для переходу України до повноцінного статусу учасника європейського цифрового простору.

4. Культурно-ціннісний вплив

Окрім технологічних і правових норм, Європа пропонує ціннісну модель цифрового врядування, в якій на першому місці – права людини. Це має глибоке значення для української трансформації, оскільки:

- підвищує вимоги до прозорості рішень;
- стимулює розвиток електронної демократії;
- формує відповідальність держави у цифровому середовищі;
- посилює інституційну підзвітність.

Україна поступово рухається в цей бік – від відкритих даних до публічних консультацій, електронних петицій та цифрової участі.

Європейська модель є для України не просто шаблоном, а компасом розвитку, що дозволяє поєднати технологічні інновації з демократичними принципами, підвищити стійкість державних інституцій, посилити довіру громадян та забезпечити інтеграцію у сучасний цифровий світ. Вона слугує концептуальною основою для формування української цифрової держави, яка прагне бути водночас ефективною, прозорою та людиноцентричною.

2.2. Азійська модель: технологічна ефективність та централізоване управління

Азійська модель цифрового врядування формувалася в умовах швидкого економічного зростання, масштабної урбанізації та сильної ролі держави у суспільному розвитку. На відміну від європейського підходу, де в центрі – людиноцентричність, інклюзивність і демократичні процедури, азійська модель ґрунтується на технологічній ефективності, централізованому управлінні, стратегічному плануванні та масових державних інвестиціях у цифрову інфраструктуру.

Більшість азійських держав розглядають цифрову трансформацію як інструмент модернізації економіки й зміцнення національної конкурентоспроможності. Саме тому в Азії особливо активно

впроваджуються масштабні інформаційні системи, штучний інтелект, біометрична ідентифікація, системи «розумних міст» та державні платформи для тотальної інтеграції даних.

Як зазначають дослідники, азійська цифрова політика виходить із принципу “technology-first”, за яким технологічна інфраструктура створюється раніше, ніж суспільні механізми регулювання [64, с. 5–7]. Це формує особливу модель врядування, де головним драйвером є держава, а центральним ресурсом – дані.

До найбільш характерних моделей, притаманних азійським державам, належать: Сінгапур, Південна Корея та Китай. Кожна з них демонструє власний шлях поєднання інновацій, централізації та державного контролю.

Хоча ці країни суттєво відрізняються за політичним устроєм, економічним розвитком і історичним контекстом, їх об’єднує загальна модель - технологічна держава з високим рівнем централізованого управління та стратегічного планування. Це створює особливі умови, за яких цифровізація не є окремою реформою, а становить фундамент національної політики розвитку.

1. Сінгапур: держава – технологічний інноватор стратегії Smart Nation

Сінгапур – найпоказовіший приклад азійської моделі, де цифрова трансформація виступає інструментом національної конкурентоспроможності. На відміну від Європи, яка робить акцент на демократичних цінностях, Сінгапур обирає логіку ефективності, прогнозованості та довгострокового планування.

1) Концепція Smart Nation: "цифровий урбанізм" як модель управління

Ініціатива Smart Nation, започаткована у 2014 році, охоплює всі сфери суспільного життя: від транспорту і медицини до житлового господарства та міської безпеки. Її ядро – масштабне використання датчиків (IoT), цифрових реєстрів, геоаналітики та систем відеоспостереження.

Сінгапур створює «міських цифрових двійників» (virtual city twins) – віртуальні моделі міста, які дозволяють уряду прораховувати наслідки будь-яких рішень: зміни трафіку, поведінки населення, водопостачання чи теплових навантажень. Це формує унікальний формат управління, де місто – це не просто територія, а динамічна цифрова система.

2) Централізація цифрового управління: GovTech як "мозковий центр" держави

Government Technology Agency (GovTech Singapore) – одна з найвпливовіших цифрових інституцій у світі. Її повноваження значно ширші, ніж у європейських цифрових агенцій:

- вона розробляє усі ключові цифрові платформи;
- координує кібербезпеку на національному рівні;
- формує політику управління даними;
- керує штучним інтелектом у держсекторі;
- розподіляє інвестиції на цифрові інновації.

Будь-яке цифрове рішення має пройти через GovTech – саме це забезпечує узгодженість архітектури, стандартизацію і високу якість сервісів.

3) Масштабність інновацій та технологічна сміливість

Сінгапур є одним із перших у світі, хто впровадив:

- біометричну ідентифікацію у міському транспорті;
- прогнозну аналітику для поліції;
- автономні автобуси;
- сенсорні системи контролю енергоспоживання.

Дослідники часто підкреслюють, що країна випробовує технології, які в інших державах ще навіть не обговорюються на рівні законодавства. У Сінгапурі інновація не чекає нормативного акту – законодавство підлаштовується під технології.

4) Соціальна логіка моделі

Висока дисципліна населення, довіра до держави та відсутність сильних політичних конфліктів дозволяють Сінгапуру впроваджувати цифрові рішення без значного суспільного опору.

2. Південна Корея: високотехнологічна держава з цифровими мегасервісами

Південна Корея стала одним із глобальних лідерів цифрової модернізації, адже ще на початку 2000-х розгорнула комплексні програми електронного врядування, які передбачали глибоку трансформацію інфраструктури та управлінських процесів. Її модель – це симбіоз високого технологічного потенціалу, державного планування та глибокої стандартизації всіх цифрових процесів.

1) Модель високої стандартизації: Government 3.0

Government 3.0 – національна цифрова платформа, яка:

- інтегрує усі міністерства та відомства в єдину систему;
- дозволяє обмінюватися даними між інституціями без бюрократії;
- замінює паперові процеси електронними;
- формує базу для аналітики Big Data.

Таке поєднання створює «прозору адміністративну інфраструктуру», де держава може відстежувати всі процеси в режимі реального часу.

2) Технологічна масовість як державна стратегія

Корея володіє одними з найбільших у світі:

- біометричних реєстрів;
- мережами відеоспостереження;
- платформою e-health;
- цифровими сервісами для освіти та соціального захисту.

У деяких містах реалізовано систему нового покоління смарт-сіті, де транспорт, енергетика і комунальна інфраструктура керуються штучним інтелектом.

Левченко С. Г. і Кожина А. Г. відзначають, що корейська держава дозволяє запускати інноваційні рішення навіть за відсутності чіткого регулювання, а нормативні акти доопрацьовуються після тестування технологій [69, с. 430–432]. Це забезпечує надзвичайно швидке впровадження цифрових рішень - характеристика, майже неможлива в європейських державах із їхніми демократичними процедурами.

3) Соціальний контекст

Корея має унікальну комбінацію високої цифрової освіти, техно-орієнтованої культури, сильної ролі держави та підтримки цифрових реформ населенням. Це дозволяє державі запускати інновації національного масштабу без опору.

3. Китай: централізована модель цифрового контролю та масштабна інфраструктура даних

Китай – найбільш дискусійний приклад азійської моделі. Його цифрова трансформація демонструє поєднання технологічної інтенсивності та політичного контролю, що значно відрізняє його від інших країн.

1) Єдина цифрова екосистема держави

Китай створив глибоко інтегровану мережу цифрових систем:

- платформу Golden Shield (відомий як "Великий цифровий щит");
- цифрову ідентичність, пов’язану з банківськими та соціальними реєстрами;
- систему соціального рейтингу;
- цифрові платформи спостереження за мобільністю населення;
- національну платіжну систему, що збирає дані про транзакції.

Це дозволяє державі керувати соціально-економічними процесами у режимі реального часу, чого не може забезпечити жодна інша держава світу.

2) Логіка державної безпеки як пріоритет

На відміну від ЄС, де цифрові дані – це приватність, у Китаї дані – це інструмент національної безпеки. Тому держава:

- контролює цифрові платформи;

- моніторить пересування громадян;
- аналізує соціальні зв’язки;
- використовує штучний інтелект для прогнозування поведінки.

3) Масштабність цифрових інновацій

Китай активно впроваджує:

- системи розпізнавання облич на національному рівні;
- алгоритми поведінкової аналітики;
- «розумні міста» на десятки мільйонів мешканців;
- державні суперкомп’ютерні системи;
- цифрові копії міст для планування інфраструктури.

Інновації впроваджуються масово і швидко – часто за проявів директивних методів управління.

4) Політичний та соціальний контекст

Особливості китайської моделі зумовлені однопартійною системою, централізованою владою, відсутністю незалежних інституцій громадського контролю та суспільною толерантністю до цифрового моніторингу, що робить Китай унікальною, але контроверсійною моделлю.

4. Характерні риси азійської моделі цифрового врядування

На основі аналізу можна виокремити ключові системні ознаки:

1) Централізоване політичне керівництво – цифрова політика формується на рівні уряду або окремого міністерства та реалізується як державна стратегія.

2) Пріоритет технологічної інфраструктури - будуються національні платформи, єдині ідентифікатори, системи обліку, мережі «розумних міст».

3) Швидке впровадження інновацій

Азія - лідер у тестуванні IoT, AI, біометрії, Big Data та цифрових сервісів.

4) Масштабність та уніфікованість

Цифрові рішення впроваджуються не на рівні окремих регіонів, а **на рівні всієї країни одночасно**.

5) Обмежена роль громадськості

Участь громадян у формуванні політик обмежена, переважає модель «держава вирішує - суспільство користується».

Азійська модель цифрового врядування відіграє важливу роль у формуванні сучасного погляду України на технологічні підходи до модернізації державного управління. Її досвід викликає особливий інтерес з практичної, технологічної та організаційної сторін, адже країни Азії демонструють видатну здатність швидко впроваджувати інновації, масштабувати рішення та створювати інтегровані цифрові екосистеми.

Дослідники підкреслюють, що азійські держави стали своєрідною "вітриною" найсміливіших цифрових експериментів. На відміну від них, у Європі чи США такі ініціативи впроваджуються значно повільніше через складні процеси узгодження, тривалі суспільні обговорення або наявність правових перешкод. Ця здатність Азії оперативно адаптувати технології робить її досвід особливо цінним для аналізу з позицій розвитку України.

Україна може не повторювати політичну модель Азії, але певні технологічні й організаційні рішення азійських держав можуть бути успішно інтегровані в українську систему цифрового врядування.

1) Високий рівень інтероперабельності та інтеграції платформ

Азійські країни, зокрема Сінгапур і Південна Корея, створили масштабні цифрові платформи, де дані циркулюють між інституціями автоматично. Для України це означає перспективу:

- розширення системи «Трембіта»;
- уніфікації цифрових реєстрів;
- мінімізації дублювання функцій між інституціями.

2) Масштабування цифрових сервісів на національному рівні

Азійська модель показує, що великі цифрові проєкти ефективні лише тоді, коли вони:

- мають централізовану архітектуру,
- стандартизовані на всій території країни,

- швидко розгортаються в масштабі.

Для України це актуально у сферах: охорони здоров'я (eHealth), земельних ресурсів, цифрової освіти та соціального захисту.

3) Використання даних для стратегічного прогнозування

Сінгапур і Корея демонструють, як великі дані можуть слугувати «нервовою системою» держави. Україна може адаптувати:

- аналітичні інструменти для прогнозування міграції;
- аналіз соціально-економічної ситуації у громадах;
- моделювання інфраструктурних рішень;
- попередження кризових ситуацій (медицина, енергетика, транспорт).

4) Рішення для міської мобільності та інтелектуального транспорту

Київ, Харків, Дніпро та Львів можуть впроваджувати:

- інтелектуальні транспортні системи (як у Сінгапурі),
- аналітику трафіку з використанням датчиків,
- цифрове управління громадським транспортом,
- адаптивне регулювання світлофорів.

5) Технології автоматизації управлінських процесів

В Азії активно застосовуються RPA (роботизована автоматизація процесів), AI для адміністративних послуг, автоматичні системи перевірки документів, прогнозні моделі у соціальній політиці.

Україна може адаптувати ці інструменти для:

- скорочення черг і навантаження на ЦНАПи;
- автоматизації перевірок;
- пришвидшення надання соціальних послуг.

Хоча технологічні досягнення Азії є надзвичайно цінними, політичні та правові засади азійських моделей не відповідають українському та європейському контексту.

1) Демократичний устрій та багатоскладова система стримувань і противаг

На відміну від централізованих азійських систем, Україна має:

- багатопартійну політичну структуру;
- незалежні інституції;
- сильний громадянський сектор.

Це обмежує можливість директивного, «згори-вниз» підходу, характерного для Сінгапуру чи Китаю.

2) Пріоритет прав громадян та захист приватності

Україна гармонізує законодавство з ЄС, а отже пріоритетом є захист персональних даних, алгоритми мають бути прозорими, а держава не може здійснювати тотальне спостереження, як у деяких азійських країнах.

3) Орієнтація на європейські стандарти та норми

Україна прагне інтегруватися у цифровий ринок ЄС, тому GDPR, Berlin Declaration, European Interoperability Framework є основою цифрових реформ, а не азійські моделі цифрового контролю.

Отже, азійська модель може бути для України технологічним натхненням, але не може стати інституційним зразком.

Азійська модель демонструє, що технології можуть радикально прискорювати державні процеси та робити їх більш ефективними. Проте вона також показує ризики:

- зменшення приватності,
- концентрації влади,
- недостатності демократичних механізмів контролю.

На маю думку, для України буде добре сформувати гібридну модель, у якій технологічні інновації запозичені у Азії, а ціннісні та правові засади – з Європи. Це забезпечить ефективність (як у Кореї чи Сінгапурі), але водночас – прозорість і права людини (як у ЄС).

Азійська модель цифрового врядування доводить, що централізоване управління, системність і технологічний максималізм здатні забезпечити значні результати – від «розумних міст» до цифрових платформ національного масштабу.

2.3. Американська модель: інновації, кібербезпека, партнерство з приватним сектором

Американська модель цифрового врядування сформувалася під впливом унікального соціально-політичного контексту США, де технологічні інновації, підприємництво та роль приватного сектору завжди були ключовими факторами розвитку. На відміну від європейських країн, які роблять акцент на нормативному регулюванні, або азійських, де цифровізація ґрунтується на централізованому управлінні, американська модель поєднує ринкову інноваційність, децентралізовану адміністративну структуру та партнерство між державою, бізнесом і дослідницькими інституціями.

Вчені зазначають, що цифрове врядування у США – це не стільки технологічна система, скільки екосистема взаємодії держави з високотехнологічним сектором. Наприклад, Fountain J. E. підкреслює, що американська модель будується на принципі «віртуальної держави», де технологічні рішення створюються не урядом, а автономними суб'єктами, а держава виступає координатором і регулятором цих процесів [58, с. 41–44].

Erkut B. також наголошує, що у США цифрова трансформація – це продукт ринку, а не бюрократії, і саме тому американська модель демонструє найвищу інноваційну динаміку у світі [51, с. 860].

З огляду на це американську модель часто визначають як технологічно-орієнтовану, інноваційну та децентралізовану, з акцентом на кібербезпеці, відкритих даних, ринкових інструментах і партнерствах між державою та приватним сектором.

1. Структурні особливості американської моделі цифрового врядування

США мають складну федеративну структуру, тому цифрова трансформація реалізується на трьох рівнях: федеральному (національному), штатів та локальному (муніципальному).

Це призводить до великого різноманіття моделей цифрових сервісів. Кожен штат має власну стратегію, бюджети та цифрові платформи. Наприклад, Каліфорнія робить акцент на інноваціях та відкритих даних, Техас – на кібербезпеці, Нью-Йорк – на соціальній рівності та доступності цифрових послуг.

На думку Osborne D., Gaebler T., американська система управління загалом базується на принципі конкуренції між штатами, що стимулює їх до пошуку ефективних рішень [67, с. 112–115].

1) Роль Кремнієвої долини та високотехнологічного сектору

США є центром світових інновацій, що зумовлено концентрацією технологічних корпорацій (Google, Microsoft, Amazon, IBM), інноваційних стартапів, дослідницьких університетів та венчурного капіталу.

Це формує модель, за якої технології часто з'являються у приватному секторі, а потім інтегруються в державне управління.

Fountain J. E. зазначає, що в американській моделі держава не створює технології – вона інтегрує вже існуючі інновації, розроблені ринком [59, с. 932–935].

2) Стартап-орієнтований підхід у цифрових реформах

Уряд США активно співпрацює із приватними компаніями у форматі:

- публічно-приватних партнерств;
- інноваційних лабораторій (U.S. Digital Service, 18F);
- закупівель інновацій через відкриті конкурси;
- залучення зовнішніх експертів.

Цей підхід дозволяє скоротити витрати, пришвидшити впровадження та уникнути бюрократичних затримок.

Однією з ключових рис американської моделі є те, що цифрова трансформація нерозривно пов’язана з національною безпекою. США регулярно стикаються з кіберзагрозами, тому уряд:

- інвестує у розвиток National Cybersecurity Strategy;
- створює мережу кіберцентрів (CISA);

- використовує системи раннього попередження;
- співпрацює з оборонними компаніями;
- впроваджує жорсткі стандарти безпеки для критичної інфраструктури.

Американські дослідники Hitz C. та Schwer K. наголошують, що кібербезпека в США – це не технічний елемент, а складова політики національної оборони [60, с. 22–24].

США стали одними з лідерів відкритих даних завдяки ініціативі Data.gov, яка налічує понад 300 тис. наборів даних. Метою є не лише прозорість, а й стимулювання економіки. Janssen, Charalabidis і Zuiderwijk підкреслюють, що відкриті дані у США стали основою розвитку тисяч стартапів та IT-рішень, які формують нові ринки послуг [61, с. 81].

Американська модель – це приклад того, як держава може бути координатором, а не розробником цифрових рішень.

Публічно-приватні партнерства забезпечують:

- швидкість інновацій;
- доступ до експертизи;
- гнучкість у реалізації проєктів;
- мінімізацію бюджетних витрат.

Manoharan A. P. і Melitski J. підкреслюють, що у США цифрове врядування функціонує як «розподілена мережа», де ключові функції виконують не державні структури, а технологічні компанії та консалтингові агентства [50, с. 270–273].

Для України американська модель є цінною, насамперед, у таких аспектах:

1) Інноваційність та швидке впровадження технологій

Україна вже рухається у напрямі:

- використання AI у державних сервісах;
- впровадження GovTech-рішень;
- залучення приватного сектору.

2) Розвиток стартап-екосистеми

Американський досвід показує, що цифрова держава неможлива без технопарків, інституцій підтримки інновацій та венчурних інвестицій.

Це підтверджує і Korvat, яка пише, що цифрове врядування розвивається тоді, коли держава взаємодіє з бізнесом на партнерських умовах [66, с. 57–59].

3) Кібербезпека

Україна, як держава в умовах війни, може використати досвід США для:

- розбудови кіберзахисту критичної інфраструктури;
- адаптації військово-технологічних цифрових систем;
- створення національних хмар даних.

4) Партнерство з приватним сектором

Україна вже рухається за американською логікою – через Diia.City, ProZorro та інші проєкти, які працюють за принципами відкритості ринку та інноваційності.

Американська модель цифрового врядування базується на інноваціях, гнучкості та партнерстві з приватним сектором. Вона демонструє, що державні цифрові реформи можуть реалізовуватися швидко та ефективно за умови сильного ринку інновацій, розвиненої стартап-екосистеми, високих стандартів кібербезпеки та прозорих моделей взаємодії між державою і бізнесом.

Для України американська модель є важливим джерелом досвіду в частині технологічних рішень, інноваційної культури та розвитку відкритих даних, хоча її інституційна структура має адаптуватися до європейських цінностей і демократичних стандартів.

Висновки

У другому розділі магістерської роботи було здійснено комплексний порівняльний аналіз провідних світових моделей цифрового врядування - європейської, азійської та американської. Проведене дослідження дозволило виявити їхні структурні особливості, управлінські пріоритети, технологічні рішення та ціннісні засади, що формують сучасні стандарти цифрової

держави. Узагальнення цих моделей створює можливість оцінити, які з них є релевантними для України та можуть бути адаптовані в умовах національної системи публічного управління.

Порівняльний аналіз показав, що кожна модель цифрового врядування сформувалася під впливом різних політичних традицій, інституційної зрілості та соціальних очікувань. Європейська модель вирізняється людиноцентричністю, пріоритетом прав громадян, прозорістю та етичністю цифрових рішень. Вона ґрунтується на нормативній визначеності, захисті персональних даних та забезпеченні рівного доступу до цифрових сервісів. Як зазначають Антипенко [14] і Блінова [17], саме інституційна довіра та чітка регуляторна база визначили успіх цифрових реформ у країнах Європейського Союзу. Європейська модель демонструє, що цифровізація може бути ефективною лише тоді, коли вона підсилює демократичні інституції та створює умови для активної громадської участі.

Азійська модель, представлена прикладами Сінгапуру, Південної Кореї та Китаю, характеризується високим рівнем централізації, технологічною масштабністю та швидкістю впровадження інновацій. Її ключовими особливостями є потужні цифрові платформи, повномасштабна інтероперабельність, інтенсивне використання IoT, AI та Big Data, а також довгострокове стратегічне планування цифрового розвитку. Як підкреслюють Janssen і Zuiderwijk [61], азійські країни демонструють унікальну модель «data-driven governance», у якій рішення приймаються на підставі постійного аналізу потоків даних. Водночас надмірна централізація часто зумовлює ризики для приватності та демократичної підзвітності, що робить цю модель менш адаптивною до європейських і українських реалій.

Американська модель характеризується ринковою гнучкістю, інноваційністю та системною взаємодією держави з приватним сектором. Вона базується на розвитку цифрового ринку, венчурної екосистеми, відкритих стандартів і міжсекторального партнерства. Дослідники Manoharan, Melitski та Holzer [50] відзначають, що саме взаємодія урядових структур із

технологічними компаніями забезпечує США конкурентні переваги у сфері цифрового врядування та стратегічної кібербезпеки. Американська модель демонструє, що інновації можуть стати головною рушійною силою розвитку цифрової держави, якщо держава формує сприятливі умови для розвитку технологічного бізнесу та стартапів.

Узагальнюючи порівняльний аналіз, можна виокремити низку універсальних закономірностей, притаманних усім моделям цифрового врядування:

- пріоритет наданий даним як стратегічному ресурсу управління;
- інтеграція цифрових платформ у єдину державну екосистему;
- автоматизація процесів та спрощення адміністративних процедур;
- формування нової культури взаємодії між громадянами та державою;
- зростання значення кібербезпеки та захисту цифрової інфраструктури.

Водночас відмінності між моделями є принциповими і визначають різні шляхи розвитку. Європейська модель робить акцент на правах людини, азійська - на ефективності та системності, американська - на інноваціях та партнерстві з бізнесом. Порівняльний підхід дозволяє побачити сильні й слабкі сторони кожної моделі, оцінити їхній трансформаційний потенціал та реалістичність адаптації у конкретних політичних умовах.

Для України цінність світових моделей полягає в можливості синтезувати найкращі практики. Європейська модель є ключовою з огляду на євроінтеграційний курс і нормативну сумісність. Азійська модель може бути корисною у сфері технологічних рішень - інтероперабельності, автоматизації, інтелектуальних сервісів, датчикової аналітики. Американська - у розвитку цифрової економіки, підтримці інновацій, створенні сприятливого середовища для IT-галузі (що підтверджує успішність Diia.City).

Таким чином, для України оптимальною є комбінована модель, яка поєднує європейську людиноцентричність, азійську технологічність та американську інноваційність.

У цьому контексті світовий досвід виступає для України не жорстким шаблоном, а широким методологічним простором для формування власної моделі цифрової держави. Застосування глобальних практик має враховувати українські інституційні особливості, рівень цифрових навичок населення, стан цифрової інфраструктури та стратегічні цілі національного розвитку.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

3.1. Інституційна архітектура цифрової трансформації в Україні: стан, проблеми та напрями оптимізації

Сучасна інституційна архітектура цифрової трансформації України формувалася під впливом двох чинників. Перший – стратегічного курсу на європейську інтеграцію. Другий – необхідності адаптації державного управління до умов воєнного часу. На мою думку, саме поєднання цих двох векторів пояснює унікальність українського підходу. Він одночасно є нормативно орієнтованим (відповідає європейським принципам відкритості та інтероперабельності) і вимушено інноваційним (через потребу забезпечувати сталість управління в умовах війни).

Пандемія COVID-19 значно прискорила процеси цифровізації в країнах ЄС. Вона стимулювала розвиток дистанційної роботи, онлайн-освіти та цифрових бізнес-платформ. Наукові дослідження все більше зосереджуються на питаннях цифрової стійкості та нормативного регулювання нових технологій. В Україні з 2022 р. цифровізація стала ключовим елементом забезпечення національної безпеки й економічного відновлення. Пріоритетними стали розвиток кібербезпеки, мобільних технологій, цифрових платіжних систем і блокчейну. Аналіз наукових публікацій засвідчує важливу роль цифрових інструментів у військовій сфері та їхній внесок у підтримку економічної стабільності й удосконалення міжнародної комунікації. Волонтерські ініціативи разом із державними цифровими проєктами стали важливими платформами для мобілізації ресурсів і підтримки населення в умовах війни

Дослідження Антипенко І.В. показують, що інституційні механізми цифрового врядування в Україні формуються за європейською моделлю, де пріоритетами є прозорість, сервісність та електронна взаємодія [14, с. 38–40].

Водночас, як зауважує Блінова Г.С., українська система цифрових інституцій суттєво прискорилася саме після 2020 року під впливом зовнішніх загроз та запиту на оперативність управлінських рішень [17, С. 4–6]. Тому аналіз інституційної архітектури потребує врахування не лише історичного розвитку, але й нового контексту – цифрової стійкості держави.

1. Міністерство цифрової трансформації України: роль і ключові функції

Мінцифра виступає центральним координатором цифрової політики держави, формуючи стратегічні рамки, стандарти та нормативні вимоги цифрового врядування. На мою думку, важливо підкреслити, що створення Мінцифри у 2019 році стало інституційним зрушенням, яке заклало основу цілісної цифрової трансформації. До цього цифровізація була фрагментарною та залежною від ініціатив окремих міністерств. Поява єдиного центру прийняття рішень фактично інституціоналізувала цифрову трансформацію як державну політику, а не як набір окремих ІТ-проєктів. Це підтверджують і позиції українських дослідників: так, Куйбіда В.С. і Карпенко О.В. відзначають, що системність реформи стала можливою завдяки наявності центрального органу, який об’єднує політику цифровізації, кібербезпеки та електронних сервісів у єдиний управлінський контур [33, с. 7–9].

На сьогодні діяльність Мінцифри найбільш помітна у трьох ключових напрямах:

1) Цифрові послуги та сервісна модель «держава без черг»

2) Інтероперабельність державних реєстрів («Трембіта»)

3) Цифрова ідентифікація та електронні документи

Сьогодні можна стверджувати, що Мінцифра сформувала нову управлінську культуру – культуру «цифрових рішень», де бюрократичні процедури максимально автоматизуються, а сервіси орієнтовані на громадянина. Однак, незважаючи на високий прогрес, на рівні інституційної взаємодії зберігаються проблеми фрагментації реєстрів, різної якості даних і

недостатньої інтегрованості окремих державних систем, що актуалізує необхідність їх подальшої стандартизації.

2. «Дія» як ядро нової моделі публічних сервісів

На мій погляд, «Дія» є найбільш успішним державним цифровим проєктом за всю історію незалежної України. Це не просто мобільний додаток, а платформа, яка поєднує понад 100 цифрових послуг, електронні документи, дозволи, довідки та механізми взаємодії громадян з державою.

У науковій літературі «Дія» вже розглядається як інструмент структурної модернізації публічного сектору. Мельник В.І. В.І. наголошує, що платформізація державних послуг формує новий тип взаємодії – швидкий, прозорий та персоналізований [36, с. 34–36]. На мою думку, це впливає не лише на ефективність держави, але й на рівень довіри громадян, оскільки мінімізує контакт з чиновниками та знижує ризики корупції.

Екосистема «Дія» включає:

- Дія.Застосунок – цифрові документи, підтвердження особи, сервіси у військовий час;
- Дія.Портал – понад 120 послуг, включно з послугами для бізнесу та ветеранів;
- Дія.Реєстри – основа взаємодії з «Трембітою».

«Дія» стала інструментом стійкості держави. Через неї громадяни можуть:

- стандартизувати цифрові процеси у різних органах влади;
- забезпечувати уніфіковану логіку взаємодії з державою;
- інтегрувати розрізнені дані та реєстри;
- формувати в громадян звичку до цифрової комунікації з державою.

Значну увагу, на мою думку, слід приділити тому, як «Дія» трансформувалася під час війни. Держава створила низку сервісів, які напряму стосуються підтримки військових:

- «єВорог» – сервіс фіксації переміщення техніки окупанта;

- «єПідтримка» – спочатку для COVID-підтримки, пізніше – для військових програм;
- «єДопомога» – гуманітарні виплати постраждалим;
- послуги для ветеранів і родин військових (довідки, статуси, компенсації).

Українська держава продемонструвала унікальну здатність адаптувати цифрові сервіси під кризові умови. Через «Дію» громадяни отримували:

- статус ВПО;
- компенсацію за пошкоджене житло;
- електронні документи, навіть перебуваючи за кордоном;
- доступ до послуг для військових.

Ці інструменти доводять, що цифрова держава здатна швидко адаптуватися до умов воєнної кризи та забезпечувати оперативну взаємодію між громадянами й інституціями.

Таким чином, «Дія» перетворилася на платформу не лише для сервісів, а й для державної мобілізаційної та соціальної політики.

3. «Трембіта» як інфраструктура інтероперабельності

Система «Трембіта» забезпечує обмін даними між державними реєстрами, усуваючи необхідність паперових довідок. Як зазначає Пігарєв Ю.Б., міжвідомчий обмін є ключовим елементом сучасного цифрового врядування і саме інтеграційні платформи визначають можливість повної автоматизації процесів [25, с. 18–20].

Унікальність «Трембіти» полягає в тому, що вона працює за моделлю гарантованого безпечного обміну даними, де кожен запит фіксується, а доступ до інформації має суворо регламентований характер. Це створює як технічні, так і управлінські передумови для побудови прозорої моделі цифрової держави, де будь-який процес може бути відтворений, перевірений і підтверджений у цифровому вигляді.

На мою думку, важливо підкреслити, що роль «Трембіти» залишається «невидимою» для більшості громадян саме тому, що вона не є фронтальним сервісом. Водночас її функції критично важливі для стабільної роботи найбільш популярних цифрових продуктів, зокрема, вона:

- забезпечує автоматичну взаємодію реєстрів під час надання послуг у «Дії»;
- дозволяє проводити електронні перевірки документів у режимі реального часу;
- виключає дублювання інформації між органами влади;
- підвищує достовірність державної статистики;
- створює основу для прогнозної аналітики та smart-рішень.

На мою думку, саме через «Трембіту» стало можливим формування моделі «держава без довідок», яка є одним із ключових принципів цифрової трансформації.

Разом із тим існує низка системних обмежень. Значна частина державних реєстрів досі не інтегрована в «Трембіту», або інтегрована частково. Це призводить до того, що окремі цифрові послуги працюють швидко й якісно, тоді як інші залишаються залежними від паперових документів чи ручної обробки запитів. Крім того, органи влади мають різний рівень технічної готовності, що створює нерівномірність у розвитку цифрових сервісів.

На мою думку, для розв’язання цих проблем необхідно впровадити єдину державну політику управління даними (data governance), яка б містила:

- чіткі стандарти якості даних;
- правила інтеграції реєстрів;
- розподіл відповідальності між органами влади;
- вимоги до кіберзахисту й збереження інформації;
- механізм моніторингу та оцінки цифрової сумісності.

Така політика має стати основою для подальшої автоматизації державних послуг та переходу України до повноцінної моделі data-driven governance, де державні рішення спиратимуться на точні й інтегровані дані.

4. Воєнний контекст: цифрові інституції для підтримки армії

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для української системи державного управління. На мою думку, саме війна перевірила на практиці життєздатність інституційної архітектури цифрового врядування, оскільки держава опинилася у ситуації, де будь-яка затримка в обміні інформацією, координації чи ухваленні рішень могла мати критичні наслідки. Попри це Україна не лише зберегла безперервність публічних послуг, але й створила новий вимір цифрової держави – цифрову стійкість (digital resilience).

На відміну від європейських держав, де цифрові системи розвиваються переважно у напрямі зручності та сервісності, в Україні цифрове врядування стало інструментом виживання, обороноздатності, логістичної підтримки й мобілізаційних процесів.

Війна суттєво змінила інституційну архітектуру цифрового врядування. Українська держава не лише зберегла операційну сталість, але й створила унікальні цифрові сервіси для підтримки Збройних Сил.

Серед найбільш значущих сервісів можна виокремити:

- «єПовернення» – державний портал для допомоги військовим та ветеранам;
- helpukraine.center – міжнародна платформа підтримки;
- savelife.in.ua (Фонд «Повернись живим») – система збору коштів та придбання техніки для армії;
- United24 – державна система збору пожертв на армію, медицину та відбудову, яка стала глобальною;
- reform.defense.gov.ua – цифрова платформа Міністерства оборони щодо реформ сектору.

Усі ці сервіси сформували не просто набір інструментів, а цілісну цифрову оборонну екосистему, де управління, дані, безпека та громадська участь працюють у реальному часі.

Чому вони стали унікальними? Я вважаю, феномен української моделі полягає у поєднанні трьох елементів:

Швидкість – нові сервіси створювалися за тижні, іноді за дні, що абсолютно нетипово для публічного сектору.

Гнучкість – більшість інструментів адаптувалися без довгих циклів погодження нормативних актів.

Взаємодія держави, армії та громадян – громадські ініціативи працюють синхронно з державними інституціями.

На відміну від класичних моделей цифрового врядування, воєнна модель в Україні має високу горизонтальність, де волонтерські організації, ІТ-сектор та державні органи опинилися «в одній цифровій системі координат». На мою думку, такі сервіси стали частиною української моделі цифрової стійкості, яка відрізняє нашу країну від європейських держав.

5. Проблемні аспекти інституційної архітектури

Попри значні досягнення України у формуванні сучасної цифрової держави, інституційна архітектура цифрового врядування залишається неоднорідною та містить низку системних обмежень. На мою думку, ці проблеми не є наслідком помилкової політики, а радше результатом швидкої цифрової трансформації, яка відбувається паралельно з воєнними подіями, постійними змінами у законодавстві та складністю інтеграції великої кількості державних органів у спільний цифровий простір.

Однією з ключових проблем є фрагментація даних та нерівномірна інтеграція державних реєстрів. Станом на сьогодні різні міністерства та служби використовують власні інформаційні системи, що часто розроблялися у різні роки, за різними стандартами та з різною логікою структуризації інформації. Як наслідок, навіть за наявності «Трембіти» обмін даними між окремими реєстрами потребує ручних налаштувань, що ускладнює повну

автоматизацію сервісів. На мою думку, це значно сповільнює перехід до моделі data-driven governance, де якість управлінських рішень визначається саме цілісністю й достовірністю даних.

Іншим викликом є нестандартизованість цифрових процесів у міністерствах та регіональних структурах. Наприклад, одні органи влади активно впроваджують електронний документообіг, використовують цифрові підписи та сучасні інструменти автоматизації, тоді як інші залишаються прив'язаними до паперових процедур. Така асиметрія формує «цифрові острівці» замість єдиної цифрової держави. Це підтверджують і дослідження українських науковців: зокрема, Савченко О.П. наголошує, що різні темпи адаптації цифрових технологій зумовлюють нерівномірність ефективності державних органів і створюють управлінські бар'єри на місцях [44, с. 40–41].

Важливою проблемою є й кадрова спроможність, особливо у сфері управління даними (data governance) та аналітики. На мою думку, хоча в Україні існує сильний IT-сектор, державні органи часто стикаються з дефіцитом фахівців, які здатні працювати на перетині управління, технологій і кібербезпеки. Частково це пов'язано з більш конкурентними зарплатами у приватному секторі, а частково – з недостатнім рівнем системної підготовки таких кадрів у публічній сфері. Як зазначає Козаков В.М., модернізація державного управління потребує розвитку нової культури компетентностей, орієнтованої на інновації та цифрове мислення [32, с. 142–144].

Окремої уваги потребує питання кіберстійкості на регіональному рівні. Хоча центральні органи влади мають достатньо високий рівень захисту, місцеві структури часто працюють на застарілому обладнанні, використовують слабкі канали захисту або мають низький рівень підготовки до реагування на кібератаки. В умовах війни це створює суттєві ризики, оскільки кібератаки дедалі частіше спрямовані не лише на центральні системи, а й на об'єкти місцевого самоврядування, лікарні, комунальні підприємства.

Ще одним системним викликом, на мою думку, є надмірна концентрація функцій у Міністерстві цифрової трансформації. З одного боку, це

забезпечило швидкість реформ, але з іншого – створило ризик перевантаження органу, який змушений одночасно формувати політику, координувати її реалізацію, впроваджувати технічні рішення та контролювати їх операційне функціонування. Такий підхід суперечить принципам сучасних цифрових систем у ЄС, де зазвичай існують окремі агентства, відповідальні за управління даними, кібербезпеку, інфраструктуру, цифрові послуги та інновації.

На мою думку, удосконалення інституційної архітектури в Україні має рухатися в напрямі делегування повноважень, формування спеціалізованих цифрових агентств, створення єдиного національного центру управління даними та розвитку регіональних digital offices, які забезпечать рівномірний розвиток цифрових процесів у громадах.

Україна вже довела спроможність реалізовувати масштабні цифрові проєкти навіть в умовах війни. Наступним етапом, на мою думку, має стати перехід від швидких рішень, спрямованих на виживання, до стратегічної інституційної побудови, яка гарантуватиме стійкість і ефективність цифрової держави в довгостроковій перспективі.

3.2. Проблеми цифрової нерівності та кібербезпеки

В умовах стрімкого та інтенсивного розповсюдження цифрових технологій питання безпечної та розумної поведінки в мережі Інтернет набуває особливої уваги. У громадян є доступ до державних послуг через інтернет, що значно підвищує ефективність взаємодії між державою та населенням. Однак із розвитком цих технологій постають нові виклики.

Серед найбільших викликів цифрового врядування є цифрова нерівність та ризики кібербезпеки, які безпосередньо впливають на його ефективність, доступність і безпеку.

1. Кібербезпека є дуже важливою частиною цифрового врядування. В умовах війни Україна стала однією з найбільш атакованих у світі держав.

Зберігання персональних даних мільйонів громадян у єдиній екосистемі робить її пріоритетною ціллю для ворожих хакерських атак, які є частиною гібридної війни. Постійні спроби зламів та інциденти з витоком даних вимагають не лише технічного захисту, а й міжнародної співпраці у сфері кібероборони. Це створює низку проблем, які необхідно враховувати у державній політиці. Серед основних загроз кібербезпеки в контексті електронного врядування можна виокремити:

- Фішинг;
- Кібератаки;
- Злом баз даних;
- Використання шкідливого програмного забезпечення.

Такі загрози можуть негативно вплинути не лише на державні органи, але й на громадян, особливо на вразливі верстви населення, такі як пенсіонери та люди з інвалідністю. Вони часто мають обмежений доступ до цифрових ресурсів і недостатньо розвинену цифрову грамотність, що робить їх більш схильними до маніпуляцій з боку кіберзлочинців.

1) **Фішинг** є одним із найбільш зареєстрованих кіберзлочинів, що призводить до незліченних фінансових втрат щорічно. Мета полягає в тому, щоб викрасти конфіденційні дані та облікові дані, такі як логін для входу чи дані кредитної картки, і обманом змусити людей дозволити встановлення зловмисного програмного забезпечення. Також під час війни почали активніше використовуватися спеціальні фішингові кампанії, які маскуються під повідомлення від органів влади, військових частин або гуманітарних фондів.

Існує безліч способів для реалізації ефективної стратегії протидії, зокрема:

- підвищення цифрової грамотності користувачів;
- впровадження систем виявлення вторгнень і спам-фільтрів, які блокують підозрілі листи ще на рівні поштових серверів;

- використання багатофакторної автентифікації, що значно ускладнює доступ до критичних систем навіть у разі витоку паролів;
- регулярна зміна паролів та застосування криптографічних інструментів.

2) **Кібератаки на державні інформаційні системи**.

За останні декілька років, новинні канали все більше і більше публікують новин про масові атаки на державні та приватні організації. Російські хакерські угруповання регулярно здійснюють атаки на державні портали, мережеву інфраструктуру, енергетичні компанії та логістичні системи. Особливо небезпечними є DDoS-атаки, які зупиняють роботу онлайн-сервісів, та складні комплексні атаки, спрямовані на руйнування чи модифікацію даних.

3) **Злом баз даних.**

Бази даних є цінними сховищами конфіденційної інформації, через що вони стають основною мішенню кібер шахраїв. Умовно хакерів можна поділити на дві категорії: аутсайдери та інсайдери.

- Аутсайдерами може бути будь-який викрадач даних з відповідними навичками, чи то самотній хакер, чи ціле злочинне угруповання, чиєю головною метою є дестабілізація бізнесу та отримання фінансової вигоди.
- Інсайдерами можуть бути як нинішні, так і колишні співробітники, клієнти або партнери, які навмисно чи помилково роблять дії, що призводять до інциденту, який загрожує захисту аккаунту користувача.

І ті, й інші створюють підвищений ризик безпеки бази даних без наявності безпечної автентифікації. Як підкреслює Ігнатенко О.П., відсутність належної культури управління даними створює ризики масштабних витоків інформації та зниження довіри громадян [28, с. 54–55]. На мою думку, саме розбудова стійких дата-центрів та розмежування прав доступу має стати пріоритетом держави.

4) **Використання шкідливого програмного забезпечення**.

Шкідливе програмне забезпечення (ШПЗ) – це програмне забезпечення, яке після активації може завдати суттєвої шкоди програмному забезпеченню.

Такі програми здатні блокувати роботу системи, викрадати чи шифрувати інформацію, використовувати ресурси комп'ютера для атак чи нелегального майнінгу, а також збирати облікові дані користувача.

До основних категорій ШПЗ відносяться трояни, віруси, програми-вимагачі та інші мережеві інструменти. Поширюється ШПЗ різними шляхами: через заражені вкладення в електронних листах, експлуатацію вразливостей у програмному забезпеченні, USB-носії, встановлення неліцензійних програм або завантаження файлів із сумнівних джерел.

Під час війни Україна неодноразово стикалася з «руйнівними» вірусами, метою яких було знищення даних або відключення критичної інфраструктури. Такі атаки часто поєднуються з інформаційно-психологічними операціями, що робить їх ще більш небезпечними.

На мою думку, всі ці загрози вказують на потребу формування моделі кіберстійкості, яка повинна включати не лише технічні рішення, а й системне навчання користувачів, запровадження стандартів інформаційної безпеки, періодичне тестування державних систем та розвиток фахових осередків реагування на кіберінциденти. Воєнні умови демонструють, що кібербезпека – це не окремий елемент цифрового врядування, а підґрунтя, на якому тримається вся система державного управління.

2. Говорячи про цифрову нерівність, варто зауважити, що є декілька основних направлень на які його можна поділити. Це:

- Територіальна нерівність;
- Соціальна цифрова нерівність;
- Економічна нерівність.

Варто розуміти, що попри активний розвиток сервісів, досі є значні прогалини у цій сфері. Вони постійно супроводжуються низкою системних викликів.

Говорячи про територіальну нерівність, на мою думку, одним із ключових викликів завжби була суттєва різниця між великими містами, де цифрові послуги доступні у повному обсязі, і малими громадами, де рівень інфраструктури є недостатнім.

Як зазначає Григоренко О.М., регіональний розвиток цифрової економіки в Україні залежить від якості інфраструктури, яка в окремих громадах залишається нерозвиненою [19, с. 5–7]. Це стосується як доступу до швидкісного інтернету, так і цифрових сервісів, що потребують стабільного з’єднання.

Цю тенденцію підтверджує і Ярошенко Т.О., яка наголошує на потребі розвитку цифрових компетентностей як ключового елемента публічного управління [49, с. 80–82].

У нинішніх умовах ситуація тільки погіршується, частина інфраструктури була знищена, інша ж перебуває під постійною атакою. Багато людей знаходяться на окупованих територіях, що унеможливлює доступ до комунікацій та певних переваг цифровізації.

Не менш значимою є проблема соціальної нерівності, вона виражається у різних рівнях цифрової грамотності у громадян.

- люди похилого віку часто не можуть користуватися цифровими сервісами;
- частина ВПО втратила доступ до цифрових документів і не має навичок для їх відновлення;
- військовослужбовці та їхні родини потребують спрощених цифрових інструментів, адаптованих до екстремальних умов.

Усі ці проблеми створюють ризик соціальної ізоляції через недостатній рівень навичок у окремих категорій громадян. Оскільки значна частина українців, насамперед пенсіонери й мешканці звільнених територій, не має стабільного доступу до інтернету, сучасних смартфонів або навичок користування цифровими послугами. «Держава у смартфоні» створює для таких людей перепони на шляху до отримання необхідних їм послуг.

Розв’язати цю проблему можуть офлайн-пункти підтримки в центрах надання адміністративних послуг.

До економічних проблем можна віднести:

- відсутність сучасного смартфона;
- відсутність можливості оплату мобільного інтернету;
- проживання в умовах енергетичної нестабільності.

Однією з основних проблем є цифровий розрив, що створює бар'єри для повноцінної участі у цифровій економіці. Люди похилого віку, малозабезпечені групи населення або жителі економічно відсталих регіонів опиняються у невигідному становищі, що обмежує їхні економічні можливості.

Окрім економічних аспектів, цифровізація впливає й на безпеку громадян. Зростання обсягів персональних даних у цифровому середовищі створює ризики фінансового шахрайства, компрометації інформації та маніпуляцій у медіапросторі. Вразливі групи, які не мають достатніх знань у сфері кібербезпеки, найчастіше стають жертвами таких загроз, що може ще більше ускладнити їхнє фінансове становище.

Щоб мінімізувати ризики цифровізації та забезпечити рівні можливості для всіх, необхідно розробити комплексні заходи. Доступ до цифрової освіти має бути розширений через державні та приватні ініціативи, що дозволить підготувати населення до змін на ринку праці.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності політики цифрового врядування

У сучасних реаліях розвитку інформаційного суспільства ефективна взаємодія між органами місцевої влади та громадськістю стає ключовим фактором для забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності управлінських процесів. Інформаційні системи виступають важливим інструментом цифрового врядування, сприяючи швидкому обміну даними,

полегшенню доступу до публічної інформації та активному залученню громадян до процесу прийняття рішень.

Для формування механізму комунікації між місцевою владою і громадськістю, заснованого на сучасних інформаційних технологіях, необхідно науково осмислити теоретичні та концептуальні основи цього процесу. Дослідження в цій сфері охоплюють аналіз понятійного апарату, розробку наукових підходів до побудови комунікаційної взаємодії, а також вивчення особливостей інформаційного обміну між органами місцевого самоврядування та громадянами в умовах цифрової трансформації.

Досягнення України, зокрема створення застосунку "Дія" та системи "Трембіта", є важливим кроком у цифровій трансформації. Проте, основним стратегічним завданням залишається подолання цифрової нерівності. Дослідження вказують на те, що забезпечення кібербезпеки має бути ключовим пріоритетом, проте важливо, щоб це не сприяло посиленню соціальних розривів. Особливу увагу слід приділяти захисту доступу до важливих послуг для вразливих груп населення, таких як пенсіонери чи мешканці звільнених територій.

Запровадження цифрових платформ, зокрема соціальні мережі, електронні голосування, онлайн-петиції та інші інструменти, дозволяють місцевим органам влади надавати громадянам більш оперативну, доступну та зручну інформацію, а також отримувати безпосередній зворотний зв’язок. Вони створюють нову публічну сферу, де кожен може висловити свою думку, взяти участь у громадських обговореннях або вплинути на ухвалення рішень. Такі платформи стають важливим каналом публічної комунікації, де органи місцевої влади можуть продемонструвати свою відкритість та підзвітність перед громадянами.

Зменшення цифрової нерівності є одним із ключових напрямів, що потребує особливої уваги. Як зауважують дослідники, літні люди, внутрішньо переміщені особи, військовослужбовці та їхні родини стикаються з істотними труднощами у користуванні цифровими платформами. Це свідчить про

необхідність забезпечення інклюзивності цифровізації. Я вважаю, що в Україні доцільно поєднувати цифрові сервіси з офлайн-альтернативами, запроваджувати програми “цифрових помічників” у ЦНАПах, а також адаптувати окремі сервіси для військових, враховуючи умови обмеженого доступу до інтернету. Особливу увагу слід приділити уже існуючим державним порталам допомоги, таким як «єПовернення», United24, savelife.in.ua та helpukraine.center. Вони вже стали важливим елементом української моделі цифрової стійкості, але потребують подальшого вдосконалення та інтеграції з іншими державними платформами.

Для збільшення компетентності користувачів за умови цифровізації послуг пропоную створити Digital HUB, який зможе:

- навчати громадян роботі з цифровими сервісами;
- допомагати відновлювати документи ВПО;
- надавати послуги швидкого доступу до онлайн-сервісів;
- координувати локальні заходи з кібербезпеки та цифрової грамотності;
- підтримувати військових та їхні родини в користуванні цифровими інструментами.

Це дозволить зменшити цифрову нерівність, яку фіксують українські дослідники, такі як Савченко О.П., Шаблій О.В. [44, с. 41; 48, с. 25]. Почати можна з обласних центрів, а потім продовжити просувати цю ідею в маленькі міста, села та віддалені райони, адже саме вони, на мою думку, мають найнижчий рівень цифрової грамотності, тому потребують більшої допомоги з боку держави.

Наступним кроком, враховуючи розрізненість реєстрів, відсутність належної інтеграції з системою «Трембіта» та різнорівневу якість даних у міністерствах, Україні необхідно запровадити уніфікований підхід до управління даними на державному рівні. На мою думку, оптимальним рішенням було б створення центрального органу – Національний офіс управління даними, такий досвід уже мали країни ЄС.

Їх завдання полягало б у:

- стандартизації структур даних і протоколів доступу;
- контролі за інтеграцією реєстрів у «Трембіту»;
- аудиті якості даних;
- координації кіберзахисту державних баз;
- впровадженні принципів доступності та інтероперабельності.

Це відповідає рекомендаціям OECP щодо створення окремої інституції, що відповідає за policy stewardship – «керівництво політикою даних» [OECD, 2019].

На мою думку, усі реєстри повинні узгоджуватись за однаковими технічними стандартами та дотримуватись однакових умов:

- форматування даних;
- API-доступу;
- стандартів кіберзахисту;
- вимог до резервного копіювання;
- журналів аудиту дій.

Це зменшить фрагментацію, підвищить надійність усієї системи цифрових сервісів та надасть можливість перевести усі документи до єдиного цифрового сервісу, щоб мінімізувати ручне втручання.

Створення паспорту даних (Data Passport) для кожного реєстру у якому визначатимуться:

- джерела даних;
- відповідальна установа;
- політика оновлення;
- ризики та їх мінімізація.

Такий підхід уже застосовується в Естонії та Сінгапурі і може бути ефективним для України. Він не тільки сприятиме систематизації державних реєстрів шляхом надання кожному набору даних детального опису, включаючи джерела походження, відповідальних осіб, правила оновлення та оцінку потенційних ризиків, а й технічній впорядкованості інформаційних

ресурсів, що формуватиме передумови для забезпечення прозорості, підзвітності та передбачуваності у процесах використання даних державного сектору. Віз зможе використовуватися для оперативнішого та безпечнішого впровадження цифрових послуг.

Було б добре розвивати систему зворотного зв'язку, що відіграє ключову роль у налагодженні взаємодії між органами влади та громадянами. Вона забезпечує місцевим органам можливість отримувати інформацію від населення про актуальні проблеми, запити та потреби, а також аналізувати оцінку своєї діяльності, що значно підвищує ефективність обміну інформацією і сприяє покращенню комунікації між владою та суспільством.

Як уже було визначено у другому розділі, уснує декілька видів світових моделей цифрового врядування.

Беручи до уваги європейську модель, у основі якої стоять відкритість даних, сервісна орієнтація та високі етичні стандарти. Україна могла б:

- Розширити політику відкритих даних. У Європейському Союзі відкриті дані є важливим інструментом для стимулювання бізнесу, проведення аналітичних досліджень та здійснення громадського контролю. Україна має зміцнити цю практику, розширивши перелік реєстрів, що обов'язково повинні бути доступними, та забезпечити системну роботу над якістю наданих даних.
- Удосконалити етичні стандарти цифрового управління. Необхідно адаптувати ключові принципи Берлінської декларації 2020 року, звертаючи особливу увагу на етичність використання алгоритмів, доступність пояснень автоматизованих рішень та інклюзивність державних сервісів для широкого спектра користувачів.
- Впроваджувати дизайн державних сервісів, орієнтований на потреби громадян. Європейський підхід акцентує увагу на розробці послуг, виходячи з реальних потреб користувача. В Україні варто ввести цей принцип на нормативному рівні, зокрема через впровадження стандартів UX для забезпечення зручності та доступності державних послуг.

Розглядаючи азійську модель, що демонструє значні успіхи в сферах цифровізації, інноваційного проектування та стратегічного управління. Держави, такі як Сінгапур і Південна Корея, наочно ілюструють ефективність використання інтегрованих технологій та централізованого планування в досягненні глобальної конкурентоспроможності. Україна могла б перейняти їх досвід формування централізованої технологічної інфраструктури

Саме сінгапурська модель GovTech представляє приклад успішного управління цифровими платформами, де централізована розробка підвищує стандарти якості й безпеки. Відповідний досвід свідчить про необхідність створення в Україні Національного агентства цифрових технологій, яке стане ключовим інститутом для модернізації реєстрів та розробки платформ, здатних забезпечити функціональну ефективність державного сектору.

Якщо інтегрувати систему аналітики та обробки великих даних (Big Data) на державному рівні, які активно впроваджують азійські країни, для формування обґрунтованих рішень щодо різних аспектів держуправління. Можна сприяти розвитку "управління на основі даних" (data-driven governance), яке так необхідне Україні для вдосконалення процесів у таких сферах, як національна безпека, соціальна політика, медичні послуги та транспортна система.

Практика створення «пісочниць» (sandbox zones), що широко застосовується в Сінгапурі й Південній Кореї, дозволить випереджати законодавчі процеси при впровадженні технологічних нововведень. Україна зможе ефективно адаптувати цей принцип через впровадження регуляторних зон у стратегічно важливих секторах, таких як електронна медицина (e-health), цифрова освіта, міський транспорт та оборонні технології. Врахування успішного азійського досвіду сприятиме формуванню стійкої основи для цифрової трансформації України та її інтеграції у глобальну економіку знань.

Реалізація американської моделі в контексті інновацій, кібербезпеки та партнерства з бізнесом може стати ключовим аспектом розбудови цифрової стійкості в Україні. Практики США зосереджуються на децентралізації,

ефективній діяльності приватного сектору та розвитку кіберстійкості, що демонструє значний потенціал для адаптації.

1. Розвиток державно-приватного партнерства у цифровій сфері.

Американський підхід до інновацій базується на тісній взаємодії між урядом та IT-бізнесом. Враховуючи цей досвід, Україні доцільно створити інституційні механізми для заохочення бізнесу брати активну участь у цифрових реформах. Це може включати надання грантів, впровадження податкових пільг та реалізацію спільних проєктів, що стимулюватимуть розвиток технологічних ініціатив.

2. Посилення національної кібербезпеки США володіють одним із найпотужніших кібернетичних щитів, представленим, зокрема, Агентством з кібербезпеки та захисту інфраструктури (CISA). Для підвищення рівня кіберзахисту в Україні необхідно розширювати функціональні можливості CERT-UA, створювати регіональні центри кіберзахисту та запроваджувати обов'язкові стандарти кібербезпеки для державних реєстрів. Ці заходи сприятимуть створенню уніфікованої системи протидії кіберзагрозам.

3. Інновації через використання відкритого коду (open source) У США активне використання відкритого коду для розробки державних платформ показує фінансову ефективність і підвищує безпеку інформаційних систем. Україні слід розглянути можливість оприлюднення коду окремих державних сервісів, що сприятиме прозорості та довірі з боку громадян. Окрім цього, доцільно ініціювати розробку нових рішень із використанням open-source архітектури, що відкриватиме додаткові перспективи для оптимізації державних процесів і залучення кваліфікованих IT-спеціалістів.

Адаптація цих ключових аспектів американської моделі може істотно підсилити цифровий потенціал України та забезпечити її відповідність сучасним глобальним викликам у сфері інновацій і безпеки.

Синтез трьох моделей може стати важливим кроком до формування унікальної української концепції цифрового врядування, що базується на

принципах стійкості та враховує воєнні реалії. Україна має можливість поєднати ключові переваги різних підходів:

- від європейських моделей – прозорість, етичність і орієнтацію на потреби громадян;
- від азійських рішень – масштабність і впровадження передових технологій;
- від американського досвіду – кіберстійкість та ефективну співпрацю з приватним сектором.

Таке сполучення стане фундаментом для модернізації державного управління як під час війни, так і в період післявоєнного відновлення.

Рекомендації, розроблені на основі передових світових практик, сприятимуть тому, щоб Україна могла:

- уникнути невпорядкованої цифровізації;
- запровадити системний підхід до управління даними;
- створити надійну та стійку кіберінфраструктуру;
- розробляти сервіси, враховуючи реальні потреби громадян;
- забезпечувати інноваційний розвиток, узгоджений із європейськими стандартами;
- посилювати кіберзахист держави;
- ефективно залучати бізнес і громадянське суспільство до реалізації цифрових реформ.

Отже, процес цифровізації виявляє подвійний вплив: з одного боку, він відкриває значні перспективи для економічного зростання та інноваційного розвитку, з іншого – породжує нові виклики, що здатні посилювати економічну нерівність. Таким чином, успішна реалізація цифрової трансформації залежить від спроможності урядів, бізнесу та громадянського суспільства розробляти й впроваджувати ефективні стратегії, які сприятимуть формуванню інклюзивної та справедливої цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі виконано комплексне дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів цифрового врядування, що дало змогу ґрунтовно розкрити його сутність, проаналізувати міжнародні моделі, оцінити стан реалізації в Україні та визначити перспективні напрями подальшого розвитку. Усі поставлені завдання були послідовно реалізовані, що забезпечило досягнення мети дослідження.

Реалізація поставленої мети передбачала вирішення шести основних завдань. Ось результати дослідження по кожному з них:

1. Розкрито сутність і значення цифрового врядування в системі публічного управління. Доведено, що цифрове врядування є інтегрованою концепцією, яка поєднує інформаційно-комунікаційні технології, управлінські моделі, інституційні механізми та соціальні практики. Встановлено, що цифровізація змінює традиційну парадигму державного управління, сприяючи прозорості, орієнтації на потреби громадян, сервісності та доказовості ухвалення рішень.

2. Проаналізовано вплив цифрових технологій на трансформацію державного управління. З’ясовано, що цифровізація переосмислює управлінські функції – організацію, планування, координацію, моніторинг, контроль та комунікацію. Визначено ключову роль data-driven governance, інтероперабельності, електронної звітності, автоматизації сервісів та появи нових цифрових компетентностей державних службовців.

3. Здійснено порівняльний аналіз провідних світових моделей цифрового врядування. Доведено, що європейська модель характеризується орієнтацією на громадянина, відкритість, етичність та високий рівень цифрових прав; азійська – централізацією, технологічною ефективністю та масштабністю інновацій; американська – ринковою інноваційністю, партнерством із приватним сектором та потужною системою кібербезпеки.

Показано, що жодна модель не є універсальною, однак окремі її елементи можуть бути адаптовані до українських умов.

4. Виконання четвертого завдання дозволило оцінити сучасний стан цифрового врядування в Україні. Встановлено, що країна досягла значного прогресу у цифровізації публічного сектора: створено потужні інституції (Мінцифри), сервісні платформи («Дія»), системи обміну даними («Трембіта»), цифрові рішення для сектору безпеки й оборони. Разом із тим виявлено низку проблем, зокрема фрагментацію реєстрів, цифрову нерівність, кіберризики та надмірну концентрацію функцій у єдиному органі влади.

5. Визначено ключові проблеми впровадження цифрового врядування в Україні. До них належать: недостатня інтероперабельність державних реєстрів, нерівномірність доступу громадян до цифрових послуг, дефіцит цифрових компетентностей кадрів, загрози кібербезпеці, брак інституційної стійкості в умовах війни, а також обмеженість нормативного забезпечення у сфері алгоритмічної прозорості та захисту цифрових прав.

6. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у сфері цифрової трансформації. Серед них: створення національної системи управління даними, стандартизація та паспортизація реєстрів, розвиток державно-приватного партнерства, впровадження регуляторних «пісочниць», адаптація європейських етичних підходів до роботи з алгоритмами, посилення кіберзахисту, подолання цифрової нерівності та інституційна деконцентрація функцій Міністерства цифрової трансформації. Особливу увагу приділено розробленню концепції Digital Resilience Governance – української моделі цифрової стійкості, придатної до умов воєнного часу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна підтвердити, що цифрове врядування виступає стратегічним інструментом модернізації публічного управління в Україні. Воно сприяє формуванню нової управлінської культури, підвищенню ефективності функціонування державних інституцій, зміцненню довіри громадян, а також відкриває

перспективи для європейської інтеграції в цифровому просторі. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме посиленню стійкості держави, оптимізації управлінських механізмів і становленню сучасної цифрової моделі держави, здатної ефективно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати сталий розвиток у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня1996 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1996. № 30. ст. 141. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws
2. Закон України «Про державну службу» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст. 43) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889–19.
3. Закон України "Про електронні довірчі послуги" №2704-VIII від 05.10.2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text
4. Закон України "Про електронні комунікації" №2059-IX від 16.12.2021 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19
5. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" №2297-VIII від 05.10.2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17
6. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки: схв. Указом Президента України від 01.02.2012 р. №45/2012/ Законодавство України. Верховна Рада України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/
7. Про розвиток інфраструктури для цифрової трансформації економіки та суспільства: проект Закону України від 28 жовтня 2019 року № 2320 URL: https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-rozvitok-infrastrukturi-dlya-tsifrovoi-transformatsii-ekonomiki-i-suspilstva
8. Проект Закону України "Про загальнодержавну програму "Електронна Україна". (http://www.stc.gov.ua/data-storage/660/doc660.doc)
9. Рада Європи, Електронне урядування, Отримано з https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/E-governance/Default_en.asp
10. Концепція розвитку електронного врядування в Україні. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017- %D1%80

11. Концепція розвитку електронної демократії в Україні. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017- %D1%80#Text
12. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: https://moz.gov.ua/article/news/programa-dostupni-liki-jaki-prioriteti-rozvitku-u-2024-roci
13. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/
14. Антипенко І. В. Цифрове врядування як напрям удосконалення публічного управління. *Вісник Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*. 2023. № 2. С. 34–42.
15. Бакуменко В. Д. Принципи оцінювання ефективності та результативності державного управління. *Публічне управління: теорія та практика.* Харків, 2020.
16. Бакуменко В. Д. Формування державної політики: теоретико-методологічний аналіз : монографія. Київ : НАДУ, 2000. 256 с.
17. Блінова Г. Становлення України як цифрової держави та удосконалення системи державних електронних інформаційних ресурсів. Law. State. Technology. 2021. № 2. С. 3–10.
18. Борисенко В. Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2022.
19. Григоренко О. М. Цифрова економіка як фактор розвитку регіонів України. *Ефективна економіка.* 2019. № 6. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7133
20. Гриньків О. І. "Електронне урядування в Україні: проблеми та перспективи".*Науковий вісник Львівського національного університету ім. І. Франка.* 2018. № 2. С. 102-108.
21. Гринько О. П. "Цифровізація як чинник розвитку публічного управління". *Державне управління та місцеве самовря*дування.2021.№ 2.С. 33-40.

22. Грігалашвілі В. (2022). Електронне урядування та електронне врядування: різні або багатогранні концепції. Міжнародний журнал наукових та управлінських досліджень, том 5, випуск 1 (січень) 2022 р.
23. Данильян О. Г. (ред.) *Сучасне суспільство: філософсько-правове дослідження актуальних проблем.* Харків : Право, 2016. 488 с.
24. Демків Я. В. Цифрова трансформація торгівлі: стан та тенденції в Україні і світі. *Економіка та держава.* 2018. № 12. С. 60–64.
25. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. К., 2017. Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії / [Ю. Б. Пігарєв, А. Г. Ложковський, Т. М. Маматова]. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 52 с.
26. Єжеєв М. Нормативно-правовий вимір та ключові аспекти розбудови цифрової держави. *Публічно-управлінські та цифрові практики*, 2024.
27. Зарубіжний досвід цифровізації державного управління: *монографія* (за ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенко. Київ: НАДУ, 2019. 256 с.
28. Ігнатенко О. П. Теоретико-методологічні основи публічного управління в умовах цифровізації. Київ : ДУІКТ, 2022. 198 с.
29. Кальниш Ю. Г. Модернізація державного управління: теоретичні аспекти. Київ : НАДУ, 2015. 256 с.
30. Квітка С.А., Соколовська О.О. Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. Аспекти публічного управління. № 9 (23), 2015. С. 26–34
31. Кірєєв О. М. Електронні сервіси у публічному управлінні: виклики та перспективи. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2020. № 15. С. 52–58.
32. Козаков В. М. Державне управління в умовах суспільних трансформацій : навч. посіб. Київ : ДУІКТ, 2021. 248 с.

33.Куйбіда В. С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2018. № 1. С. 5-10.

34.Малахова Т. В. Управлінські стратегії та інноваційні підходи у державному секторі. Київ : ДУІКТ, 2023. 210 с.

35.Медведенко І. В. Електронне урядування: міжнародний досвід та перспективи для України. *Український економічний часопис*, №6 (2024).

36.Мельник В. І. "Цифрове врядування: концепції, підходи, перспективи" / Соціальні технології. 2020. № 3. С. 30-36.

37.Нижник Н. Р. Публічне управління в умовах суспільних трансформацій : монографія. Київ : НАДУ, 2012. 312 с.

38.Оксютенко К. В. Правові засади розвитку електронного урядування в Україні в умовах євроінтеграції. *Київський часопис права*, №3 (2024).

39.Орлова О. М. Механізми модернізації публічного управління в Україні : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 280 с.

40.Пашко Л. А. Інституційні основи розвитку системи публічного управління. Київ : НАДУ, 2020. 215 с.

41.Ребкало В. А. Політична аналітика у системі публічного управління: методологічні засади. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 5.

42.Рябов С. Г. "Цифровізація державних послуг: міжнародний досвід та уроки для України" *Вісник Дніпропетровського університету*. 2019. № 8. С. 95-101.

43. Савков А. П. Публічне управління сталим розвитком : навч. посіб. Київ : ДУІКТ, 2019. 220 с.

44.Савченко О. П. "Вплив цифрових технологій на реформування публічного управління в Україні*".Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2018. № 4. С. 38-45.

45. Савчук В. М. "Цифрове врядування: основи та перспективи" / *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 2020. Вип. 45. С. 112-118.
46. Серьогін С. М. Субсидіарність у системі публічного управління: європейський контекст. *Вісник НАДУ при Президентові України.* 2019. № 1. С. 35–42.
47. Філіпова Д. Вплив європейського досвіду на розвиток цифрового врядування в Україні. Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2024.
48. Шаблій О. В. "Ціннісні орієнтири публічного управління в умовах цифровізації".*Соціально-економічні проблеми сучасного суспіль*ства. 2020. № 7. С. 23-30.
49. Ярошенко Т. О. Інноваційні підходи до публічного управління в умовах цифровізації. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2021. № 2. С. 77–83.
50. Aroon P. Manoharan, James Melitski, Marc Holzer. Digital governance: An assessment of performance and best practices. Public Organization Review. 2022. Vol. 23, No 1. P. 265–283.
51. Burak Erkut. From digital government to digital governance: Are we there yet? Sustainability. 2020. Vol. 12, No 3. Art. 860.
52. Cegarra-Navarro J. G., Martínez-Caro E., Ortega-Gutiérrez J. Impact of digitalization on organizational performance: a knowledge management perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 160. P. 120–133.
53. Digital Strategy 2017: URL: https://www.gov.uk/government/publications/uk-digital-strategy/uk-digital-strategy
54. E-Estonia: The Digital Society: URL: https://e-estonia.com/

55. eGovernment in the European Union. European Commission, June 2018. URL: https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment_in_EU_June_2018_0.pdf.
56. European Commission (2016). "Digital Public Services: Digital Single Market". URL: https://ec.europa.eu/digital-strategy/our-policies/digital-public-services_en
57. Fang, Z. (2002). Електронне урядування в цифрову епоху: концепція, практика та розвиток. Міжнародний журнал комп'ютерів, Інтернету та менеджменту, 10(2).
58. Fountain J. E. Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Washington : Brookings Institution Press, 2001. 267 p.
59. Fountain J. E. Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Administration Review.* 2019. Vol. 79, No 6. P. 931–938.
60. Hitz C., Schwer K. The role of IT governance in digital operating models. Journal of Eastern European and Central Asian Research. 2018. Vol. 5, No 2. P. 19–34.
61. Janssen M., Charalabidis Y., Zuiderwijk A. Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management.* 2016. Vol. 33, No 2. P. 78–91.
62. Janssen M., Kuk G. The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 371–377.
63. Kafle, S. (2018), What is the difference between e-Government & e-Governance?
64. Linkov I., Trump B. D., Poinsatte-Jones K., Florin M.-V. Governance strategies for a sustainable digital world. Sustainability. 2018. Vol. 10, No 2. Art. 440.

65. Noveck B. S. *Solving Public Problems: A Practical Guide to Fix Our Government and Change Our World*. New Haven & London : Yale University Press, 2021. 320 p.
66. Olena Korvat. Development of electronic governance to a digital ecosystem. Law and Innovations. 2023. No. 2(42).
67. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York : Plume, 1993. 405 p.
68. Singapore's Digital Government Blueprint: URL: https://www.tech.gov.sg/digital-government-blueprint/
69. Svitlana G. Levchenko, Alla V. Kozhyna, Tetiana V. Ponomarenko, Iryna V. Kravets, Maryna V. Shashyna. Development of e-government and digital government at different levels of management practice. International Journal of Management (IJM). 2020. Vol. 11, No 6. P. 428–437.
70. United Nations (2020). "E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development". [URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020]
71. Zuiderwijk A., Janssen M. Open data policies, their implementation and impact: a systematic literature review. *Government Information Quarterly*. 2018. Vol. 35, No 2. P. 115–127.