

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУ В УКРАЇНІ»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи  
ЕЛ-41

Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та  
адміністрування»



Ганна СТАНОВИЧ

Керівник кваліфікаційної роботи:  
доктор наук з державного  
управління, професор



Олександр ЖАДАН

Рецензент: кандидат економічних  
наук, доцент кафедри соціальної  
економіки Харківського  
національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця



Вікторія ЛУГОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 09 » червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Станович Ганни Романівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Шляхи впровадження та ефективність функціонування електронного уряду в Україні»  
керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» квітня 2025 року № 2101-5/969

2. Строк подання здобувачем роботи «05» червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

проаналізувати теоретичні основи електронного урядування та цифрової трансформації публічного управління; дослідити основні принципи та правові аспекти функціонування електронного уряду в Україні; розглянути сучасні тенденції та чинники, що визначають ефективність цифрової трансформації державного управління; визначити основні проблеми та бар'єри на шляху впровадження електронного уряду в Україні; сформулювати напрями вдосконалення та перспективи розвитку електронного уряду в Україні.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, пошук та ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Коригування першого розділу згідно із зауваженнями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно із зауваженнями та рекомендаціями наукового керівника.
5	Коригування вступу, висновків та оформлення списку використаних джерел кваліфікаційної роботи.
6	Закінчення написання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 року

**Здобувач вищої освіти**

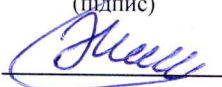


Ганна СТАНОВИЧ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**Керівник кваліфікаційної роботи**



Олександр ЖАДАН

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУ.....	8
1.1. Сутнісна характеристика електронного уряду як складової електронного урядування.....	8
1.2. Зміст та розвиток концепції електронного уряду в сфері надання електронних публічних послуг.....	15
РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУ В УКРАЇНІ.....	23
2.1. Оцінка етапів впровадження електронного уряду у національну систему надання адміністративних послуг.....	23
2.2. Аналіз діяльності та ефективності функціонування Центру надання адміністративних послуг Дія.Центр.....	33
2.3. Напрями вдосконалення та перспективи розвитку електронного уряду в Україні.....	43
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації державного управління питання впровадження електронного уряду набуває особливої гостроти й актуальності для України. Використання цифрових технологій у публічному секторі не лише відповідає світовим трендам, а й є ключовою складовою державної політики, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади, а також на забезпечення якісного доступу громадян до адміністративних послуг у цифровому форматі.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю модернізації управлінських процесів відповідно до вимог європейської інтеграції, реалізації державних стратегій цифровізації та адміністративної реформи, а також завдань післявоєнного відновлення країни, де цифрові рішення стають каталізатором інвестицій, інновацій і конкурентоспроможності. З огляду на це, дослідження електронного уряду як складової електронного урядування є значущим не лише з науково-теоретичної точки зору, але й має безпосередній практичне значення для органів публічного управління, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Проблематиці електронного урядування та цифрової трансформації публічного управління було присвячено численні праці українських науковців. Вагомий внесок серед вітчизняних дослідників у розвиток теорії та практики електронного уряду зробили Клімушин П. С., Андреева О. М., Чукут С. А., Семчук І.В., Романчук О. З.

*Метою* кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження електронного уряду, як інструменту цифрової трансформації державного управління, визначення його ролі у підвищенні ефективності публічних послуг, а також розробка практичних рекомендацій щодо напрямів вдосконалення та перспектив розвитку електронного уряду в Україні.

*Завдання дослідження:*

- проаналізувати теоретичні основи електронного урядування та цифрової трансформації публічного управління;
- дослідити основні принципи та правові аспекти функціонування електронного уряду в Україні;
- розглянути сучасні тенденції та чинники, що визначають ефективність цифрової трансформації державного управління;
- визначити основні проблеми та бар'єри на шляху впровадження електронного уряду в Україні;
- сформулювати напрями вдосконалення та перспективи розвитку електронного уряду в Україні.

*Об'єктом дослідження* є впровадження та ефективність функціонування електронного уряду в Україні.

*Предметом дослідження* є процеси впровадження та підвищення ефективності електронного уряду, як складової цифрової трансформації публічного управління.

У процесі дослідження застосовувалися такі *наукові методи*, як аналіз та синтез для вивчення теоретичних засад електронного урядування; порівняльний метод для систематизації міжнародного досвіду; комплексний і системний підхід для дослідження взаємозв'язків між елементами електронного уряду; абстрактно-логічний метод для формулювання висновків і рекомендацій.

*Основу інформаційної бази дослідження* склали наукові статті, аналітичні звіти, матеріали науково-практичних конференцій, публікації у фахових періодичних виданнях з питань публічного управління та адміністрування, а також статистичні довідники та офіційні документи, зокрема Стратегії цифрової трансформації України, законодавчі акти та нормативно-правові акти у сфері електронного урядування.

*Наукова новизна роботи* полягає у комплексному підході до аналізу електронного уряду як інструменту цифрової трансформації державного

управління, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження цифрових технологій у публічному секторі. Практичне значення полягає у можливості використання отриманих результатів органами публічного управління та місцевого самоврядування для оптимізації управлінських процесів, підвищення якості надання послуг та забезпечення прозорості діяльності.

*Апробація результатів роботи.* Основні положення кваліфікаційної роботи апробовані автором на VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції: «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», яка відбулася 25 березня 2025 року у м. Полтава.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУ

#### 1.1. Сутнісна характеристика електронного уряду як складової електронного урядування

У науковий обіг термін «електронний уряд» (e-government) увійшов у 1997 році завдяки ініціативі Національного наукового фонду Сполучених Штатів Америки. Спочатку він окреслював сукупність адміністративних реформ, що базувалися на принципах нового державного менеджменту та активному використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сфері державного управління, передусім в структурах виконавчої влади.

Подальша еволюція концепції публічного адміністрування та розширення сфери реформ на всі рівні державної влади, включно з органами місцевого самоврядування, зумовила необхідність модернізації термінологічного апарату. У цьому контексті з'явилося поняття «електронна держава», яке відображало більш широкий спектр перетворень.

Процеси демократизації публічного управління, зокрема інтеграція інструментів електронної демократії в структуру електронного уряду, стали каталізатором для формування ще ширшого поняття – «електронне урядування» [28].

Щодо дефініції електронного урядування в науковому дискурсі спостерігається розмаїття підходів, кожен з яких акцентує на певних аспектах цього складного феномену, залежно від контексту його застосування. Серед найбільш поширених можна виокремити наступні:

По-перше, технократичний підхід розглядає електронне урядування як одну з фундаментальних технологій інформаційного суспільства. У цьому контексті воно постає в одному ряду з такими ключовими технологічними

доменами, як електронна комерція, електронна освіта, електронна культура, електронна охорона здоров'я, електронна наука та електронна екологія. Крім того, в рамках цього підходу електронне урядування часто інтерпретується як один з етапів послідовного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у державне управління, що включає такі стадії, як комп'ютеризація, інформатизація та, нарешті, формування власне електронного урядування як комплексної організаційно-технічної системи.

По-друге, теоретичний підхід аналізує електронне урядування як певну ідеологію, концепцію або теоретичну модель. У цьому розумінні воно може розглядатися як одна із сучасних форм державного управління, що співіснує або інтегрується з іншими управлінськими парадигмами, такими як новий державний менеджмент, концепція політичних мереж, принципи належного урядування («good governance»), ініціатива «відкритого уряду», синергетичний та новий інституційний підходи. Таким чином, теоретичний підхід спрямований на осмислення сутності та місця електронного урядування в ширшому контексті теорії державного управління [12] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Трактування поняття "електронне урядування" в науковій літературі

Автори	Визначення
Драгомирецька Н. М	Електронне урядування - оптимізація процесу надання адміністративно-соціальних послуг, політичної участі громадян у державній розбудові шляхом зміни внутрішніх і зовнішніх відносин за допомогою технічних засобів, Інтернету та сучасних засобів масової інформації [10].
Нижній Т. В.	Електронне урядування є не лише модернізацією всієї системи державного управління, але й налагодженням активної взаємодії органів державної влади з громадянами за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [23].
Барікова А.А.	Електронне урядування - використання інформаційних і комунікаційних технологій для підвищення ефективності, економічності та прозорості уряду та можливості громадського контролю за ним [6].
Архипова Є.О.	Електронне урядування - система взаємодії органів державної влади з населенням, що будується на широкому застосуванні інформаційних технологій з метою підвищення доступності та якості державних послуг, зменшення строків їх надання, а також зниження адміністративного навантаження на громадян та організації щодо їх отримання [3].

Ключовим елементом у структурі електронного урядування виступає електронний уряд. За своєю суттю, він являє собою уніфіковану

інфраструктуру, що забезпечує автоматизовану інформаційну взаємодію між різними органами державної влади та органами місцевого самоврядування та є важливим каналом комунікації між цими органами та громадянами й суб'єктами господарювання.

Активне впровадження та наукове осмислення терміна «електронний уряд» (e-government) припадає на 90-ті роки минулого століття. Саме цей період ознаменувався появою нової парадигми застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з метою якісного підвищення ефективності функціонування публічного управління [12]. Серед перших ґрунтовних досліджень у цій галузі виділяється проєкт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), чії висновки були опубліковані у 2001 році [4]. У цьому звіті електронний уряд визначався як використання новітніх ІКТ урядовими структурами для охоплення та виконання всього спектру їхніх управлінських функцій. Підкреслювався значний потенціал мережі Інтернет та сучасних ІКТ як інструментів глибокої трансформації урядових структур та операційних процесів. В основу цього проєкту було покладено переконання, що електронний уряд може стати ключовим фактором адаптації та впровадження передових управлінських практик. Проєкт ОЕСР мав на меті визначити ефективні стратегії електронного урядування для управління в умовах інформаційного суспільства. Дослідження охоплювало весь спектр державної діяльності - від надання послуг і формування політики до регуляторних механізмів. Особливу увагу приділяли також внутрішнім аспектам - організаційній структурі, управлінським процесам і адміністративному потенціалу [56].

У сучасному науковому дискурсі сформувався три ключові підходи до інтерпретації феномену електронного урядування, кожен з яких репрезентує різні теоретичні орієнтації та практичні пріоритети в розумінні трансформації державного управління в умовах цифрової епохи [18].

Один із перших таких підходів до електронного урядування сформувався

на перетині публічного управління та електронної комерції. Він трактує цифровізацію як інструмент підвищення ефективності державних послуг шляхом запровадження сучасних ІТ-рішень. У межах цього підходу держава розглядається за аналогією до приватної корпорації, де громадяни виступають як клієнти, що очікують якісного сервісу. Державні інституції, за такої моделі, прагнуть до ефективності, подібно до бізнес-структур, які вдосконалюють свої процеси для досягнення кращих результатів. Символічним кроком у формуванні цієї концепції стала промова віцепрезидента США Альберта Гора 1993 року, в якій електронне урядування постало як продовження управлінських практик бізнесу. Підхід базується на досвіді успішного впровадження корпоративних технологій у сферу публічного адміністрування [1].

Технократичний підхід зосереджений на технологічному вимірі електронного урядування. Йдеться про створення розгалуженої системи інформаційних мереж, що забезпечує громадянам безперервний доступ до державних послуг у реальному часі. На думку дослідників О. Голобуцького та О. Шевчука, електронний уряд - це не просто інфраструктура, а сучасна управлінська модель, що відповідає потребам інформаційного суспільства. У центрі уваги - відкритість, ефективність та активна участь громадян в управлінні. Такий підхід розглядає цифровізацію як частину глибшої інформаційної трансформації, яка охоплює законодавство, освіту, фінансові процеси та суспільні цінності. Інформатизація у цьому контексті стає підґрунтям для переосмислення державного управління й налагодження діалогу між владою і громадськістю [8].

Третій підхід розглядає електронне урядування як управлінську модель, що відповідає викликам епохи знань. Цифрові технології тут відіграють роль засобів глибших змін - трансформації управлінської культури, відходу від бюрократії та впровадження нових форм взаємодії між державою й суспільством [5]. Такий погляд дедалі активніше підтримується урядами

розвинених країн і міжнародними організаціями, які сприймають електронне урядування як засіб докорінної перебудови системи публічного управління, а не лише як технологічне оновлення.

У межах функціонування електронного урядування можна спостерігати різноманітні форми взаємодії, однак науковці зазвичай виокремлюють вісім базових моделей, що розрізняються залежно від характеру комунікації між основними суб'єктами цього процесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні моделі електронного урядування за типами взаємодії між суб'єктами

Моделі електронного урядування	Зміст
G2C (government to citizens) – уряд - громадяни	Спрямована на активне залучення громадян до процесів державного управління через забезпечення зворотного зв'язку та врахування їхньої думки. Таким чином створює умови для підтримки демократичних принципів і підвищує якість державних послуг, роблячи їх більш доступними та орієнтованими на потреби суспільства.
G2B (government to business) – уряд - бізнес	Фокусується на оптимізації взаємодії між державою та підприємницьким сектором, зокрема через електронні податкові сервіси, подання декларацій, отримання дозвільних документів і ліцензій. Вона забезпечує ефективні електронні транзакції, що сприяють прозорості та спрощенню адміністративних процедур для бізнесу, включно з системою електронних закупівель.
G2E (government to employees) – уряд - працівники	Охоплює внутрішні ініціативи, спрямовані на автоматизацію управління державними службовцями та покращення комунікації всередині державного апарату. Модель підвищує ефективність роботи урядових структур, сприяючи оптимізації кадрових процесів і підвищенню продуктивності працівників.
G2G (government to government) – уряд - уряд	Забезпечує електронний обмін інформацією та комунікацію між різними державними органами через інтегровані бази даних і мережеві системи. Вона сприяє удосконаленню управлінських процесів, зниженню витрат, підвищенню продуктивності та формуванню стратегічних зв'язків у межах державного апарату, включаючи такі напрямки, як електронний секретаріат, електронна поліція, електронна судова система та глобальні урядові мережі.
G2N (government to nongovernmental organization) – суспільні організації - уряд	Передбачає надання урядом інформаційної підтримки некомерційним організаціям, політичним партіям і громадським об'єднанням та сприяє формуванню електронного інформаційного суспільства, розвитку громадських ініціатив і партнерств, а також підвищенню рівня життя через відкритий доступ до урядової інформації.
C2G (citizens to government) – громадяни - уряд	Забезпечує двосторонній обмін інформацією між громадянами та органами влади, охоплюючи такі сфери, як вибори, перепис населення, оподаткування та інші форми взаємодії. Дана модель є основою електронної демократії, сприяючи активній участі громадян у державних процесах.
B2G (business to government) – бізнес - уряд	Стосується постачання товарів і послуг державним структурам з метою підвищення ефективності урядового управління, шляхом вдосконалення систем управління бізнес-процесами та електронних облікових систем, зокрема через електронні закупівлі, що полегшують взаємодію між бізнесом і державою.
N2G (nongovernmental to government organization) – уряд - суспільні організації	Передбачає організацію інформаційного обміну та комунікації між урядом і неурядовими організаціями, політичними партіями і громадськими об'єднаннями, що сприяє посиленню громадянського суспільства та розвитку партнерських відносин між владою і суспільством.

Складено автором за [19; 26]

Отже, можна дійти висновку, що електронне урядування охоплює два рівні партнерства - державний і місцевий - та передбачає вісім основних моделей взаємозв'язку між суб'єктами, що відображають різні аспекти електронної комунікації та співпраці.

Електронний уряд є ключовою складовою електронного урядування, однак у науковому і практичному дискурсах досі існують труднощі в чіткому розмежуванні цих понять. На думку західних вчених, зокрема Т. Райлі, електронне урядування варто сприймати як концептуальну базу для оптимізації урядових функцій. Водночас електронний уряд є сукупністю практичних структур, що реалізують ці концепції на інституційному рівні. Отже, електронний уряд виступає як інфраструктурна платформа для міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, громадян та суб'єктів господарювання [59].

Окрім поняття «електронного урядування» електронним уряд тісно пов'язаний із поняттям «електронна демократія». Якщо перше поняття охоплює як доступ до інформації та державних онлайн-сервісів, так і залучення громадян до вироблення політичних рішень, то електронна демократія зосереджує увагу на механізмах прямої участі, таких як електронне голосування та інші інструменти цифрової взаємодії з владою. У структурі електронного уряду важливе місце займає система електронного документообігу, яка базується на автоматизації всіх управлінських процесів. Її функціонування спрямоване на підвищення ефективності державного управління через створення розподіленої інформаційної системи, здатної вирішувати повний спектр завдань, пов'язаних із обробкою документів. Важливо підкреслити, що використання інформаційно-телекомунікаційних технологій у межах електронного уряду не є самоціллю, а виступає інструментом для реалізації цілей державної ефективності, прозорості та доступності [12] (рис. 1.1).

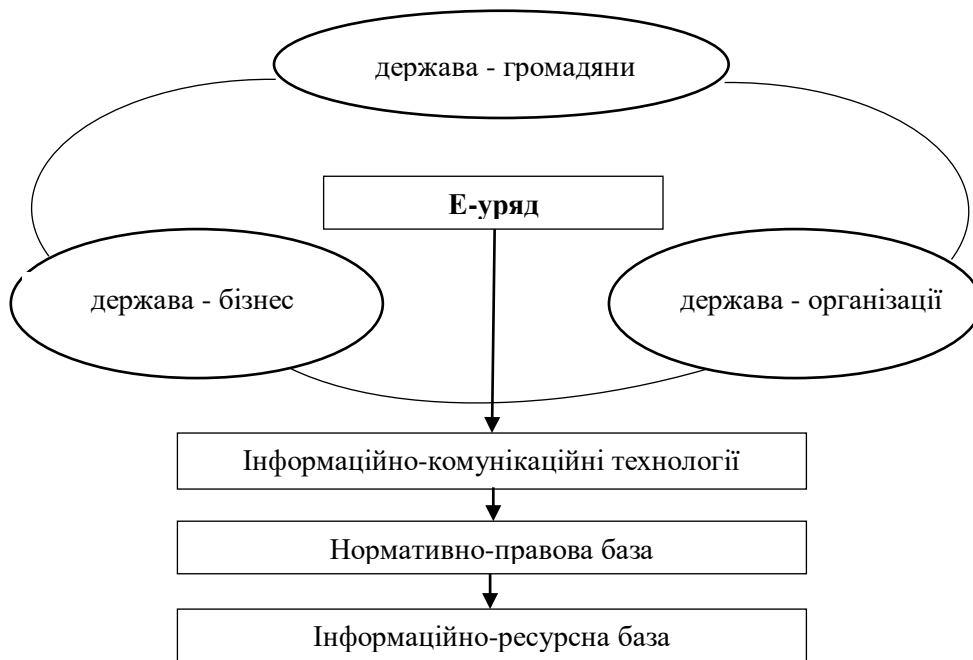


Рис. 1.1 Система електронного уряду

Складено автором за [23]

Як показано на рисунку 1.1, електронне урядування виступає як цілісна система взаємодії держави з громадянами, бізнес-середовищем та інститутами громадянського суспільства, що базується на застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій. Така модель функціонує в межах єдиного інформаційного простору, в основі якого лежить поєднання трьох ключових компонентів: цифрових технологій, нормативно-правового забезпечення процесів прийняття рішень та інформаційно-ресурсної інфраструктури.

Світова спільнота, представлена Організацією Об'єднаних Націй (ООН), трактує електронний уряд як систему державного управління, яка забезпечує можливість громадянам і підприємствам здійснювати взаємодію з органами влади за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій і різноманітних електронних засобів комунікації [62].

Електронне урядування спирається на ключові принципи, що відповідають викликам цифрової доби. Прозорість, підзвітність, орієнтація на громадянина, зручність сервісів, трансформація бізнес-процесів, ефективність, інформаційна безпека та гнучкість рішень - усе це лежить в основі сучасного

підходу до управління. З урахуванням нових потреб суспільства доцільно розширити цей перелік. Насамперед, варто акцентувати на пріоритеті громадянина як партнера у процесі цифрової трансформації, а не лише споживача послуг. Не менш важливим є принцип цифрової грамотності, що допомагає долати бар'єри у доступі до послуг незалежно від технічного рівня користувача. Важливу роль відіграє і принцип якості, згідно з яким сервіси мають бути не лише функціональними, а й максимально простими, швидкими та зрозумілими [27].

У 2010 році ухвалення «Концепції розвитку електронного урядування в Україні» заклало офіційні засади цифрової трансформації державного управління. Електронне урядування визначили як сучасну модель організації державної та муніципальної влади, що базується на широкому використанні інформаційно-телекомунікаційних технологій для підвищення ефективності, відкритості та прозорості. Такий підхід був спрямований на формування держави, орієнтованої насамперед на задоволення потреб громадян. Окрім технологічного виміру, концепція підкреслює важливість демократичної взаємодії між владою та суспільством. Центральним елементом визначено електронний уряд — як інфраструктуру, що забезпечує автоматизовану взаємодію між органами влади різного рівня, громадянами та бізнесом [20].

## **1.2. Зміст та розвиток концепції електронного уряду в сфері надання електронних публічних послуг**

Концепція публічних послуг сформувалася у розвинених країнах, насамперед у США, Канаді та Великобританії, де з 1980-х років органи публічного управління змінили пріоритети діяльності. Відбулася трансформація не лише форм взаємодії держави з громадянами та бізнесом, а й самої сутності управління: людина та її права стали центральною цінністю, а головним завданням влади - якісне надання публічних послуг. Сучасна держава

перетворилася із контролюючої інституції на сервісну, орієнтовану на потреби громадян і бізнесу, які дедалі активніше виступають споживачами державних сервісів. Така зміна підходу стала основою концепції сервісної держави, що передбачає фокус на ефективному й якісному наданні електронних публічних послуг [56].

Розвиток електронного урядування у контексті інформаційного суспільства набуває особливого значення як механізм взаємодії держави з її громадянами. Основою цього процесу є надання різноманітних електронних публічних послуг у режимі онлайн, що дозволяє підвищити доступність, прозорість та ефективність державного управління.

Формування концепції електронного урядування стало результатом еволюції інформаційних технологій і трансформації механізмів взаємодії державних інституцій із суспільством. Витоки цієї ідеї сягають 1970-х років, коли комп'ютерна техніка почала використовуватися в публічному управлінні переважно для автоматизації внутрішніх процесів і обробки адміністративної інформації.

Розгортання концепції електронного урядування являє собою складний і багатогранний процес, який пройшов кілька якісно різних етапів еволюції. Початок 2000-х років ознаменувався значним прискоренням цього розвитку, коли переважна більшість провідних держав світу активно взялися за впровадження онлайн-сервісів, електронних форм звернень, реєстрацій та інших цифрових послуг. Рушійною силою цих змін стали прагнення до економічної та ресурсної оптимізації, що кристалізувалися у формулі "24/7", яка декларувала доступність державних послуг цілодобово та без вихідних. Зростаючий вплив глобальної мережі Інтернет та інтенсивна комп'ютеризація державних структур стали потужними каталізаторами подальшого розвитку електронного урядування, значно прискоривши темпи його впровадження.

Наступний важливий етап розпочався у 2010-х роках і був тісно пов'язаний з бурхливим розвитком інтерактивності та зручних інтерфейсів.

Швидкий розвиток соціальних мереж, мобільних додатків та інтерактивних цифрових рішень відкрив урядам нові канали для ефективної взаємодії з громадськістю. Це дало змогу налагодити комунікацію в реальному часі, зробивши її більш персоналізованою, зручною та двосторонньою, а також створити інноваційні формати цифрового діалогу між державою та громадянами..

Сучасний етап розвитку електронного урядування характеризується активним проникненням новітніх технологій. Штучний інтелект, аналіз великих даних, технологія блокчейн та інші передові розробки поступово інтегруються в державні системи з метою підвищення якості надаваних послуг та оптимізації управлінських процесів.

Наразі кожна держава, яка обрала шлях втілення концепції електронного урядування, має пройти низку послідовних кроків (табл. 1.3), кожен з яких відзначається певним рівнем зрілості та спрямований на досягнення чітко визначених цілей. Проте, перш ніж перейти до практичної імплементації ідеї електронного урядування, державі необхідно зосередити свою увагу на розробці комплексних стратегій, планів та політик. Важливим є чітке визначення цілей, завдань та стратегічних кроків, а також ретельна оцінка потреб як урядових органів, так і громадян у цифрових послугах. Необхідно також провести всебічний аналіз наявних ресурсів та інфраструктури, а також сформувати кваліфіковану команду для розробки та подальшого впровадження запланованих ініціатив.

Публічна послуга – юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення [33].

Таблиця 1.3

## Процес розвитку електронного урядування та його характеристика

Етап	Зміст
Перший – перехід на електронний документообіг	Електронний документообіг дозволяє державним органам ефективніше зберігати, обробляти та обмінювати інформацію. На загальнодержавному рівні впроваджуються електронні бази даних, онлайн-форми звернень та архіви, що створює підґрунтя для цифровізації державних послуг і покращення взаємодії між владою та громадянами.
Другий – впровадження онлайн-сервісів та веб-порталів.	Забезпечується доступ до широкого спектра державних послуг громадянам і бізнесу у дистанційному форматі. Запуск зручних та функціональних електронних послуг для громадян є своєрідним індикатором зацікавленості та готовності громадян до активної участі у процесах державного управління на засадах рівності, демократії, справедливості та верховенства права.
Третій – впровадження інструментів електронної демократії	Передбачає активне залучення громадян до державотворчих процесів. Уряди розробляють механізми для участі населення в ухваленні рішень: використовуються відкриті дані, електронні петиції, онлайн-консультації, а також інструменти громадського моніторингу діяльності органів влади. Такий підхід формує нову модель взаємодії, коли держава не лише пропонує сервіси, а й отримує зворотний зв'язок і підтримку від громадян, які беруть участь у розбудові країни й стають повноправними учасниками управлінських процесів

Складено автором за [53;2]

Вперше у законодавстві України термін «електронна послуга» визначено у Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні у значенні «це адміністративна або інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення (громадянину або юридичній особі) в електронному форматі за допомогою інформаційно-комунікаційних засобів, завдяки чому, такий суб'єкт має змогу отримати послугу від держави (особистий документ, ліцензію, соціальну допомогу тощо) без особистого відвідування органів влади» [19].

Відповідно до Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» електронна публічна послуга являє собою послугу, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-

телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» [48].

За видами електронного подання. Згідно з «Порядком надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» [29]. розрізняються чотири види електронного подання інформаційної послуги: Інформування, що передбачає надання користувачеві базової інформації про адміністративні послуги; Одностороння взаємодія, яка дозволяє завантажити необхідні електронні форми документів; Двостороння взаємодія, що охоплює можливість обробки таких форм з використанням засобів електронної ідентифікації; Проведення транзакцій, яке включає ухвалення рішень в електронному форматі та їхню подальшу реалізацію.

На сьогодні технологічне забезпечення перших двох типів подання вважається завершеним. Водночас реалізація третіх і четвертих типів все ще потребує вдосконалення, зокрема в частині ідентифікації учасників електронної взаємодії та використання електронного цифрового підпису.

Особливе значення має також місце отримання електронної послуги. Найзручнішим для користувача є доступ через офіційні портали органів влади. Однак для реалізації такого підходу необхідно пройти певні етапи.

Спершу адміністративна послуга переводиться в електронну форму, хоча її надання ще вимагає фізичної присутності користувача в установі. Це вже дозволяє зекономити час та підвищити прозорість процедур.

Наступним кроком стає організація надання послуг за принципом «єдиного вікна», де всі служби зосереджено в одному місці, хоч і без застосування Інтернету. В Україні такі підходи застосовуються при реєстрації бізнесу чи оформленні митних вантажів, проте вони все ще потребують подальшого удосконалення.

Завершальною та найсучаснішою стадією є повна цифровізація процесу - від публікації інформації до інтерактивної взаємодії з користувачем через онлайн-портали. Така модель відкриває нові можливості для здійснення платежів, подання звітності, реєстрації підприємств тощо, і забезпечує дійсно зручний, прозорий та ефективний формат взаємодії громадянина з державою [55].

До ключових переваг впровадження електронних публічних послуг можна віднести: підвищення якості та зручності надання адміністративних послуг; зміцнення суспільної довіри до діяльності органів державного управління; зменшення бюрократичного навантаження на громадян і суб'єкти господарювання; сприяння розвитку професійно підготовлених кадрів, здатних конкурувати на ринку праці; розширення доступу до електронних сервісів для населення та бізнесу; підвищення результативності функціонування органів публічного адміністрування; активізацію інноваційної діяльності та залучення інвестицій; а також стимулювання розвитку людського потенціалу [58].

У сучасній системі електронного уряду провідну роль відіграють механізми надання електронних публічних послуг, які можна поділити на чотири ключові групи: адміністративні, інституційні, інтеграційні та сервісні. Кожна з них формує необхідні передумови для ефективного функціонування цифрового управління в умовах цифрової трансформації державного сектора (рис. 1.2).

Адміністративні механізми цифровізації передбачають перехід до електронних регламентів, що формалізують управлінські процедури та оптимізують надання державних послуг. Використання інформаційних карт і електронного документообігу дозволяє зменшити витрати, прискорити ухвалення рішень і підвищити ефективність роботи органів влади. Подальша автоматизація процесів, особливо рутинних, поступово знижує вплив людського фактору. Електронні регламенти також стають основою для оцінювання діяльності установ і розробки стандартів публічних послуг.

Проектування архітектури електронного урядування та вибір відповідних технологій, зокрема електронного документообігу, визначають ключові етапи цифрової трансформації адміністративної сфери.

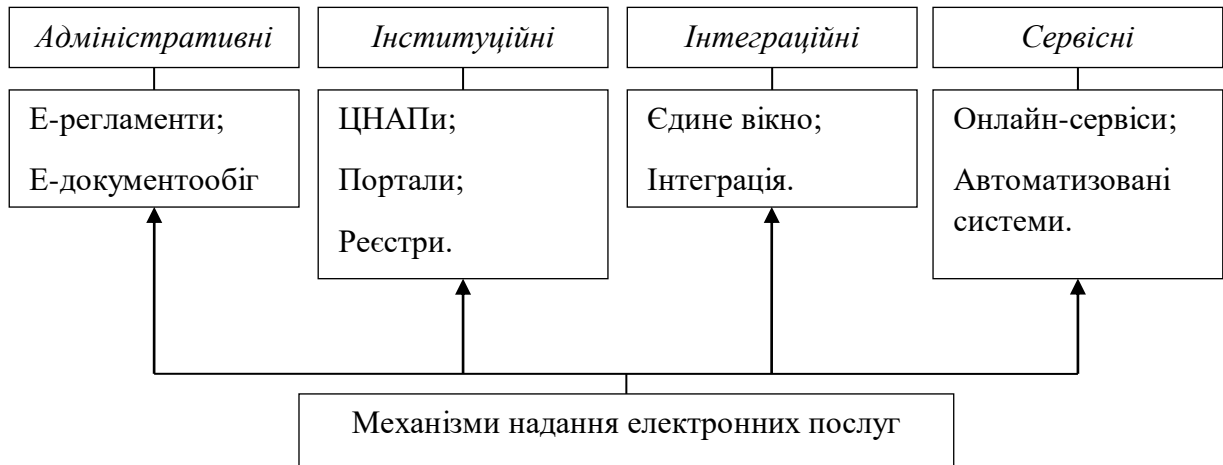


Рис. 1.2 Ключові механізми реалізації електронних послуг у системі електронного уряду

Складено автором на основі [17].

Інституційні механізми охоплюють оновлення інфраструктури електронних послуг на всіх рівнях влади - від національного до місцевого. Йдеться про розгалужену мережу центрів надання адміністративних послуг, державних порталів, реєстрів, інформаційних ресурсів і телекомунікаційних сервісів, що забезпечують ефективну підтримку цифрових сервісів.

Інтеграційні механізми спрямовані на спрощення й пришвидшення отримання публічних послуг. Принцип «єдиного вікна» мінімізує потребу громадян звертатися до різних інстанцій, а інтеграція інформаційних систем і реєстрів у єдину платформу забезпечує зручний обмін даними. Виділяють три типи інтеграції: інформаційну, сервісну та процесну, кожна з яких має свої переваги й рівень складності.

Сервісні механізми фокусуються на потребах громадян і підвищенні їхньої задоволеності. Розвиток онлайн-сервісів, автоматизація адміністративних

процедур та впровадження електронного документообігу стають відповіддю на виклики неефективності, високої вартості й корупційних ризиків традиційного управління [2].

Ефективна модель електронного уряду базується на гармонійному поєднанні адміністративних, інституційних, інтеграційних та сервісних механізмів. Кожен із них відіграє важливу роль у формуванні нової парадигми публічного управління, орієнтованої на відкритість, доступність і якість публічних послуг у цифрову епоху.

## РОЗДІЛ 2

### ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Оцінка етапів впровадження електронного уряду у національну систему надання адміністративних послуг

В умовах стрімкої цифровізації суспільства нормативно-правове забезпечення електронного урядування в Україні набуло особливого значення як фундаментальний чинник модернізації державного управління та підвищення ефективності надання адміністративних послуг. Законодавча база у цій сфері формується з урахуванням європейських стандартів і спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності, відкритості діяльності органів публічної влади, а також на розширення доступу громадян до якісних електронних сервісів.

Правову основу для розвитку системи адміністративних послуг з використанням можливостей спеціальних інформаційно-комунікаційних технологій опрацювання даних сьогодні вже закладено в наступних нормативно-правових актах: Конституція України; Цивільний кодекс України; Закон України «Про захист персональних даних» [42, 42]; Закон України «Про інформацію» [45]; Закон України «Про звернення громадян» [44]; Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [41]; Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від [47]; Закон України «Про Національну програму інформатизації» [46]; Закон України «Про електронні комунікації» [37]; Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [38]; Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [36]; Закон України «Про публічні електронні реєстри» [49]; Закон України «Про електронну комерцію» [39]; Закон України «Про доступ до публічної інформації» [35];

Закон України «Про адміністративні послуги» [30]; Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [48] тощо.

Для кращого розуміння еволюції електронного врядування в Україні та його впливу на систему надання адміністративних послуг доцільно проаналізувати основні етапи розвитку електронного урядування. У наведеній нижче таблиці 2.1 узагальнено ключові досягнення кожного етапу, а також визначено їх значення для формування ефективної, прозорої та доступної системи надання адміністративних послуг.

Таблиця 2.1

## Етапи формування електронного уряду в Україні

Етап	Основні досягнення	Значення для системи надання адмін. послуг
Початковий етап (2002 - 2009 роки)	Були закладені основи нормативно-правової бази, яка забезпечувала відкритість діяльності органів державної влади та гарантувала доступ громадян до інформації публічного характеру. Важливим кроком стало визнання електронного документа як повноцінного носія юридичної інформації. Указ Президента України від 2002 року «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади» [3434] акцентував увагу на створенні інституційних умов для реалізації громадянами свого права на доступ до публічної інформації та участь в управлінні державними справами. У подальшому розвиток правового забезпечення електронного урядування продовжився через прийняття постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року № 208 [43], яка передбачала створення єдиної електронної інфраструктури органів виконавчої влади. Крім того, 2003 рік ознаменувався прийняттям двох ключових законів — «Про електронні документи та електронний документообіг» і «Про електронний цифровий підпис» [36; 38], які створили фундамент для розвитку інформаційного права в Україні.	Указ «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади» вперше зобов'язав органи влади формувати відкриті бази даних і забезпечувати вільний доступ до них. У межах ініціативи Кабміну почала формуватись система «Електронний уряд» – платформа для інтеграції інформаційних ресурсів і взаємодії влади з громадянами. Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» надав юридичну силу електронним документам і визначив механізми цифрового документообігу, що пришвидшило комунікацію, зменшило витрати й підвищило безпеку. Закон «Про електронний цифровий підпис» прирівняв ЕЦП до власноручного підпису. Державна політика у сфері цифровізації управління орієнтувалася на перехід до відкритого, прозорого та ефективного врядування через сучасні ІТ. Пріоритетами були електронний документообіг, застосування ЕЦП, онлайн-доступ до адміністративних послуг, створення єдиної інформаційної екосистеми, розвиток захищеного зв'язку та електронних держзакупівель.
Етап інтеграції (2010 - 2019 роки)	Початком етапу стало ухвалення Концепції розвитку електронного урядування (2010) [50], що визначила цілі, поняття й інструменти електронного врядування на 2011–2015 роки. Закон «Про доступ до публічної інформації» [35] закріпив право громадян на отримання інформації від органів влади, а Закон «Про адміністративні послуги» [30] – принципи відкритості, рівності, зручності й захисту персональних даних.	Закон України «Про доступ до публічної інформації» трансформував комунікацію між владою та громадянами, відкривши нові канали інформування через запити в паперовій або електронній формі. Закон «Про адміністративні послуги» заклав основу для поступового переходу до електронного обслуговування населення і бізнесу.

## Продовження табл. 2.1

Етап інтеграції (2010 - 2019 роки)	У 2013 році затверджено План створення Єдиного державного порталу адмінпослуг [24] – ключовий крок у цифровізації сервісів. В межах виконання Угоди про асоціацію з ЄС Україна взяла курс на гармонізацію держуправління з європейськими стандартами. Було створено Державне агентство з питань електронного урядування як координатора цифрової трансформації. Після Революції Гідності політика зосередилась на правах людини й участі громадян. Нацстратегія з прав людини (2015) передбачала розвиток е-демократії, а зміни до Закону «Про звернення громадян» [44] запровадили електронні петиції. У 2017 році затверджено оновлену Концепцію розвитку електронного урядування [20], а Закон «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [38] замінив попередній закон про ЕЦП, розширивши правову базу цифрової взаємодії.	Оновлена Концепція розвитку електронного урядування передбачала модернізацію державних сервісів через цифрові канали, покращення взаємодії з громадянами й удосконалення адміністративних процесів. У 2018 році Кабінет Міністрів затвердив Типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі, що закріпила електронний документообіг як основний у центральних і місцевих органах влади. Це уніфікувало взаємодію між установами та підвищило ефективність управління. Паралельно розвивалась інфраструктура: запрацювали ЦНАПи, електронні реєстри (ЄДР, реєстр судових рішень, кадастрові дані тощо), що забезпечили відкритість, зручність і оперативність у наданні послуг.
Етап цифрової трансформації (2019 р. – дотепер)	Цей період вирізняється стрімкою динамікою цифрової трансформації системи публічного управління та активною інституційною реорганізацією. Вирішальним кроком у цьому напрямі стало створення нового органу виконавчої влади – Міністерства цифрової трансформації України, яке офіційно запрацювало відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року № 856 [25]. Міністерство цифрової трансформації України було створене на базі колишнього Державного агентства з питань електронного урядування, отримавши значно ширший спектр повноважень. Пріоритети нового підходу були закріплені в низці указів Президента України, серед яких особливої уваги заслуговують Указ № 558 від 29 липня 2019 року [33], що акцентував на розширенні доступу до цифрових сервісів для фізичних та юридичних осіб, а також Указ № 647 від 4 вересня 2019 року [32], орієнтований на підвищення якості публічних послуг.	На основі цих документів було окреслено стратегічне бачення розвитку цифрової держави, що передбачало не лише модернізацію сервісів, а й трансформацію всієї інфраструктури надання послуг. Окреме місце у цьому процесі належить запуску порталу Дія, який відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1137 [24] став Єдиним державним веб-порталом електронних послуг. У межах перехідного періоду, починаючи з 1 січня 2020 року, цей портал також виконує функцію Єдиного державного порталу адміністративних послуг.

Створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України, яке замінило попереднє Державне агентство з питань електронного урядування, отримавши значно ширші повноваження стало ключовим кроком у трансформації публічного сектору.

Створене міністерство відіграє центральну роль у цифровій трансформації країни. До його компетенції входить розвиток електронного урядування, цифрової економіки, інновацій, електронної демократії та

формування інформаційного суспільства. Це відомство відповідає за формування цифрової політики, розвиток цифрових навичок громадян, створення інфраструктури відкритих даних, а також забезпечення взаємодії між державними системами. Особливий акцент робиться на покращенні доступу до інтернету, розвитку телекомунікацій, підтримці електронного бізнесу та наданні високоякісних цифрових послуг. Крім того, воно виконує функції органу, що відповідає за безпеку електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг. Ключові напрямки цифрової трансформації закріплені в президентських указах, які визначають розвиток цифрової держави як всебічну модернізацію інфраструктури публічних сервісів [24].

Оцінювання рівня розвитку електронного урядування в державах світу здійснюється за допомогою спеціального інтегрального показника, який оцінює 193 країни – Індексу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index – EGDI). Він був розроблений і використовується Організацією Об'єднаних Націй. Цей індекс є головним показником зрілості е-уряду та багатовимірним інструментом, що дає змогу комплексно оцінити, наскільки ефективно країна впроваджує інформаційно-комунікаційні технології для розширення доступу громадян до державних послуг та забезпечення цифрової інклюзії. Окрім аналізу розвитку державних вебпорталів, EGDI враховує інфраструктурні та соціальні передумови цифрового середовища, зокрема рівень технологічного забезпечення та освітній потенціал населення. Структурно індекс складається з трьох взаємопов'язаних компонентів:

Індекс онлайн-послуг (Online Service Index – OSI) оцінює рівень розвитку державних вебресурсів та цифрових сервісів, включаючи наявність інформації про державні послуги, можливість їх отримання в електронному форматі, а також доступність сервісів через мобільні застосунки;

Індекс телекомунікаційної інфраструктури (Telecommunication Infrastructure Index – TII) вимірює рівень оснащення громадян засобами ІКТ, враховуючи ступінь розвитку цифрової інфраструктури країни, її відповідність

сучасним технічним стандартам та загальний рівень доступу населення до Інтернету й інших цифрових каналів зв'язку;

Індекс людського капіталу (Human Capital Index – HCI) визначає рівень освіченості населення та готовність громадян користуватися цифровими послугами. У межах цього індексу оцінюються показники охоплення освітою, рівень цифрової грамотності та потенціал до активної участі в цифровому суспільстві.

Всі три показники інтегруються в єдину узагальнену оцінку. Такий підхід дозволяє отримати збалансоване уявлення про реальний стан розвитку електронного уряду в країні.

Згідно з останніми опублікованими даними за 2024 рік перше місце за показником EGDI, рівним 0.9847, зайняла Данія, при максимальному значенні 1. При цьому вона має найвищий показник EGDI у всьому світі вже у четвертому поспіль дослідженні ООН. До п'ятірки лідерів увійшли Естонія (EGDI - 0.9727), Сінгапур (EGDI - 0.9691), Корея (EGDI - 0.9679) та Ісландія (EGDI - 0.9671), що свідчить про високий рівень зрілості їхніх електронних державних сервісів.

Україна посіла 30-те місце серед 193 держав світу із загальним індексом 0.8806. Це свідчить про позитивну динаміку: у 2022 році країна була на 46-му місці (EGDI – 0.8266), у 2020 році – на 69-му (0.7119), а ще у 2018 – на 82-му (0.6677). Такий сталий прогрес демонструє послідовне підвищення рівня цифровізації в Україні та розширення доступу до електронних державних послуг (табл. 2.1).

Особливо показовим є те, що за період 2018–2024 років індекс EGDI для України зріс майже на 0.2676 пункта, що є одним із найвищих темпів зростання серед усіх країн рейтингу. Це зумовлено низкою внутрішніх реформ, зокрема запуском Єдиного державного веб-порталу електронних послуг Дія, розвитком цифрової інфраструктури, а також зростанням цифрової компетентності населення.

Таблиця 2.2

Рейтинг країн за індексом розвитку електронного урядування (EGDI)  
у 2018–2024 рр

Країни	2024 рік		2022 рік		2020 рік		2018 рік	
	Місце	EGDI	Місце	EGDI	Місце	EGDI	Місце	EGDI
Данія	1	0.9847	1	0.9717	1	0.9758	1	0.9150
Естонія	2	0.9727	8	0.9393	3	0.9473	16	0.8486
Сінгапур	3	0.9691	12	0.9133	11	0.9150	7	0.8812
Корея	4	0.9679	3	0.9529	2	0.9560	3	0.9010
Ісландія	5	0.9671	5	0.9410	12	0.9101	19	0.8316
Саудівська Аравія	6	0.9602	31	0.8539	43	0.7991	52	0.7119
Великобританія	7	0.9577	11	0.9138	7	0.9358	4	0.8999
Австралія	8	0.9577	7	0.9405	5	0.9432	2	0.9053
Фінляндія	9	0.9575	2	0.9533	4	0.9452	6	0.8815
Нідерланди	10	0.9538	9	0.9384	10	0.9228	13	0.8757
ОАЕ	11	0.9533	13	0.9010	21	0.8555	21	0.8295
Німеччина	12	0.9382	22	0.8770	25	0.8524	12	0.8765
Японія	13	0.9351	14	0.9002	14	0.8989	10	0.8783
Швеція	14	0.9326	5	0.9410	6	0.9365	5	0.8882
Норвегія	15	0.9315	17	0.8879	13	0.9064	14	0.8557
Україна	30	0.8841	46	0.8029	69	0.7119	82	0.6165

Складено автором за: [62]

У 2024 році Україна стала світовим лідером у сфері цифрових інновацій, використовуючи технології для підтримки функцій управління та надання критично важливих державних послуг, незважаючи на важкі політичні умови. Сьогодні Україна посідає п'яте місце у світі за розвитком цифрових державних послуг, згідно з Індексом онлайн-послуг (OSI), компонентом Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) Організації Об'єднаних Націй. Це знаменує собою різке зростання зі 102-го місця у 2018 році, що відображає підйом на 97 позицій лише за шість років. Ці цифри демонструють надзвичайний прогрес, досягнутий у цифровій трансформації державного сектору України, зокрема Україна покращила свої результати за всіма критеріями дослідження ООН: політика відкритих даних; функціонування порталу відкритих даних; вплив відкритих даних; якість відкритих даних (рис. 2.1).

За рівнем розвитку телекомунікаційної інфраструктури у 2024 році Україна посіла 78 місце із показником 0,8428, що є достатньо високим

значенням, не дивлячись на те, що у попередньому році Україна займала кращу позицію.

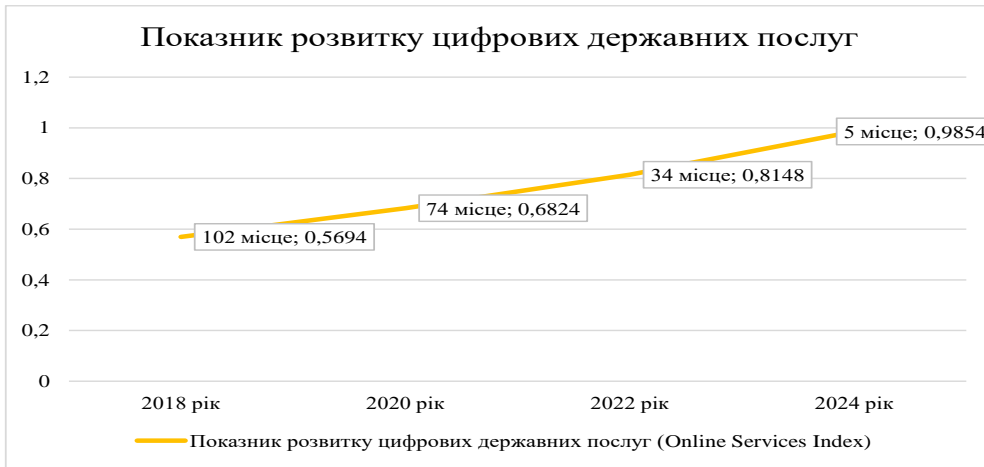


Рис. 2.1 Динаміка розвитку електронних послуг в Україні за 2018-2024 роки

Складено автором за: [62]

За період з 2018 по 2024 роки індекс розвитку телекомунікаційної інфраструктури в Україні зріс майже вдвічі - з 0,4364 до 0,8428. Така позитивна динаміка свідчить про активний розвиток телекомунікаційних мереж, зростання доступу до інтернету та впровадження сучасних цифрових технологій (рис. 2.2).

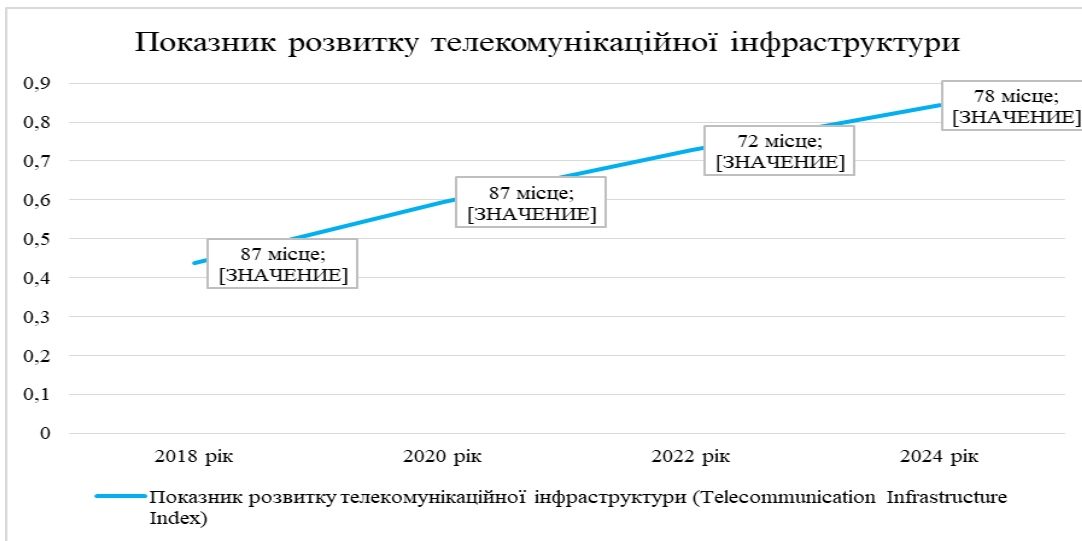


Рис. 2. 2 Динаміка розвитку телекомунікаційної інфраструктури в Україні за 2018-2024 роки

Складено автором за: [62]

Варто відзначити, що в Україні спостерігається досить високий рівень індексу людського потенціалу у період 2018-2024 років. Позитивна динаміка свідчить про зростання цифрової грамотності та підвищення готовності громадян користуватися цифровими послугами, що зумовлено активною популяризацією електронних сервісів. Проте падіння індексу у 2024 році сигналізує про певні виклики, які пов'язані з негативними соціально-економічними факторами, зокрема впливом військових дій (рис. 2.3).

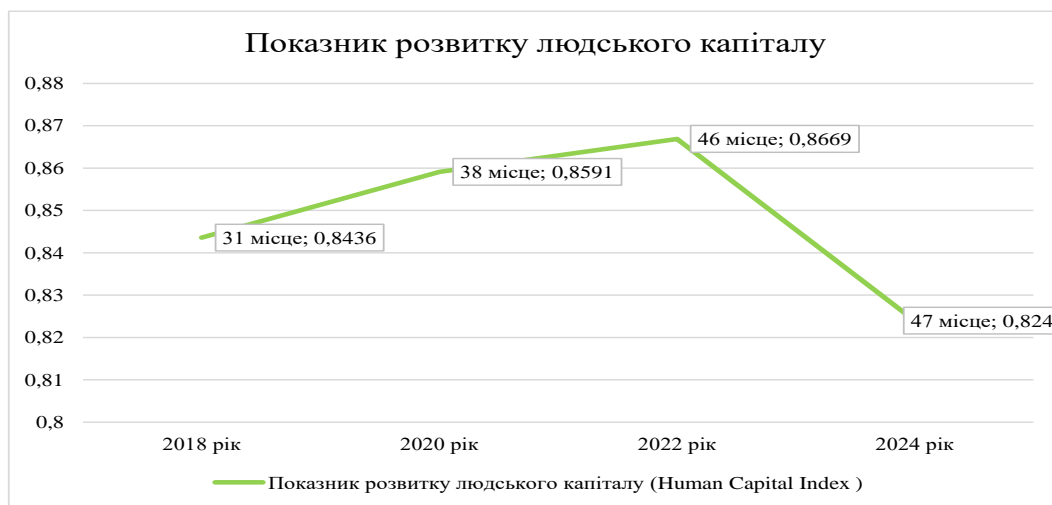


Рис. 2. 3 Динаміка розвитку людського капіталу в Україні за 2018-2024 роки

Складено автором за: [62]

У 2022–2024 роках в Україні спостерігався стабільний прогрес у впровадженні електронного уряду, зокрема в контексті розширення цифрових адміністративних послуг. Центральну роль у цьому процесі відіграє Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри), яке забезпечує організаційно-правові та технічні умови для функціонування Єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Дія». Незважаючи на часткове фінансування, Мінцифри досягло та навіть перевищило основні результативні показники, визначені у паспортах бюджетної програми, значною мірою завдяки міжнародній технічній допомозі.

У перші два роки після початку повномасштабної війни фінансування електронного урядування в Україні суттєво скоротилося. Видатки на державну програму інформатизації тоді взагалі не передбачалися. У 2022 році на розвиток електронного урядування в держбюджеті було закладено 513,2 млн гривень, що на 44,2% менше, ніж роком раніше. У 2023 році ця сума ще зменшилася - до 397,5 млн гривень. Певне відновлення уваги до цифрової трансформації державного управління спостерігається вже у 2024 році. На електронне урядування передбачено 606,7 млн гривень, а на програму інформатизації - 128,8 млн. Загалом це 735,5 млн гривень, що майже вдвічі більше, ніж у попередньому році. У 2025 році очікується подальше збільшення видатків на електронне урядування - до 951,5 млн гривень. Водночас фінансування програми інформатизації знову не заплановане.

Аналітичні висновки Рахункової палати України за результатами аудиту відповідності «Розвиток адміністративних послуг та їх цифровізація» у період 2022 – перше півріччя 2024 року свідчать про суттєвий соціально-економічний ефект від цифровізації: економічний ефект оцінено у 59,7 млрд грн, а антикорупційний – у 6,5 млрд грн. Ці цифри засвідчують не лише раціональність державних інвестицій у цифрові трансформації, а й високий ступінь впливу електронного урядування на підвищення ефективності державного управління.

Особливо показовим є приріст кількості електронних адміністративних послуг, доступних на Порталі Дія. У 2022 році громадянам та бізнесу було доступно 146 послуг (при плані 130), у 2023 – вже 182 (при плані 170), а у 2024 році кількість реалізованих сервісів сягнула 209, що майже відповідає затвердженому плану у 210 послуг. Відповідні дані систематизовані у таблиці 2.2.

Станом на сьогодні платформа забезпечує доступ до понад двох сотень адміністративних послуг, якими вже скористалися понад 20 мільйонів громадян України. Серед найбільш популярних – цифрові документи, зокрема ID-картки

та закордонні паспорти, електронне посвідчення водія, сервіс «Відновлення», онлайн-перереєстрація транспортних засобів, послуга укладання шлюбу тощо.

Таблиця 2.3

## Кількість послуг Єдиного державного веб-порталу електронних послуг

Показник	Звітний рік	Затверджено у паспорті Бюджетної програми	Фактичні результативні показники
Кількість послуг, які доступні на Порталі Дія	2022 рік	130	146
	2023 рік	170	182
	2024 рік	210	209

Складено автором за: [14]

Станом на кінець 2024 року кількість користувачів мобільного застосунку Дія перевищила 18,5 млн осіб, що свідчить про довіру населення до цифрових інструментів взаємодії з державою. У період війни цифрові послуги стали не просто зручним інструментом, а часто єдиним доступним каналом комунікації громадян з державою. Водночас аудитори Рахункової палати фіксують суттєві інституційні прогалини: в Україні досі відсутня єдина узгоджена стратегія цифровізації. Два основні документи – Національна економічна стратегія та Стратегія реформування державного управління – не синхронізовані між собою. Наприклад, Національна економічна стратегія декларує повне переведення 100 % адміністративних послуг в онлайн-формат до 2024 року (понад 2000 послуг), що є наразі нереалістичним завданням. Натомість Стратегія реформування державного управління визначає більш зважені цілі – 130, 150 та 200 послуг відповідно у 2022, 2023 та 2024 роках. Крім кількісних, важливою є і якісна оцінка впровадження е-послуг. У документах стратегічного планування встановлено цільовий показник задоволеності громадян якістю е-послуг: 50 % – на 2022–2023 роки та 80 % – на кінець 2024 року. Проте методики вимірювання цього показника в офіційних бюджетних програмах відсутні, як і самі дані щодо рівня задоволеності користувачів.

## **2.2. Аналіз діяльності та ефективності функціонування Центру надання адміністративних послуг Дія.Центр**

У сучасному контексті цифрової трансформації суспільства в Україні, розвиток електронного урядування є стратегічним пріоритетом державної політики. Він ґрунтується на всеосяжній цифровізації, що передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі сфери суспільного життя. Ключовим елементом модернізації системи надання послуг у цьому контексті є розвиток електронних адміністративних сервісів, які виникли внаслідок перетворення традиційних адміністративних і публічних послуг.

Динамічне впровадження цифрових рішень спричинило одночасне функціонування традиційних та електронних каналів надання послуг, що в окремих випадках призвело до дублювання функцій різними інституціями. Водночас, саме Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) залишаються ключовими точками доступу громадян до адміністративних сервісів. Віднедавна провідну роль у сфері електронних адміністративних послуг відіграють модернізовані установи нового типу — Дія.Центри, які поєднують класичні принципи надання послуг з цифровими технологіями.

ЦНАП функціонують відповідно до принципів «єдиного вікна» та «прозорого офісу», що сприяє мінімізації бюрократичних процедур, підвищенню прозорості та протидії корупції. Вони створюються при органах місцевого самоврядування або місцевих державних адміністраціях з метою забезпечення зручного та якісного обслуговування фізичних і юридичних осіб. Законодавче визначення ЦНАП закріплено у Законі України «Про адміністративні послуги», відповідно до якого «ЦНАП - це постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації, що зазначені у частині другій цієї статті, в якому надаються адміністративні послуги згідно з переліком, визначеним відповідно до цього Закону» [30].

Основна мета створення Центрив надання адміністративних послуг полягає у забезпеченні доступності адміністративних послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб — незалежно від рівня соціального чи економічного статусу. Особлива увага приділяється дотриманню стандартів якості обслуговування, зниженню бар'єрів у доступі до послуг, спрощенню процедур та підвищенню рівня довіри до органів влади.

Формування мережі ЦНАП в Україні стало можливим завдяки поєднанню внутрішньої державної ініціативи з міжнародною підтримкою. Вагомий внесок у становлення та інституційний розвиток ЦНАП зробила Програма «U-LEAD з Європою», яка реалізується за фінансової підтримки Європейського Союзу та країн-членів, зокрема Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії. Ця ініціатива спрямована на побудову прозорої, підзвітної та ефективної системи багаторівневого врядування, яка б відповідала сучасним викликам і потребам громадян у сфері отримання адміністративних послуг.

Перший ЦНАП в Україні розпочав свою діяльність у 2008 році у місті Вінниця. Відтоді модель ЦНАП була адаптована й масштабована в різних регіонах країни, із врахуванням місцевих особливостей та потреб. Цей крок став переломним моментом у процесі децентралізації та цифровізації державних послуг, заклавши підґрунтя для подальшої трансформації сфери публічного сервісу [56].

Функціональна структура ЦНАП передбачає розмежування на фронт-офіс та бек-офіс. У фронт-офісі здійснюється безпосередня взаємодія з громадянами: прийом заяв, формування пакета документів, надання інформації та видача результатів послуг. У бек-офісі відбувається розгляд поданих матеріалів і прийняття відповідних адміністративних рішень. Такий механізм дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, скоротити терміни надання послуг та забезпечити прозорість усіх процедур (рис. 2.4).

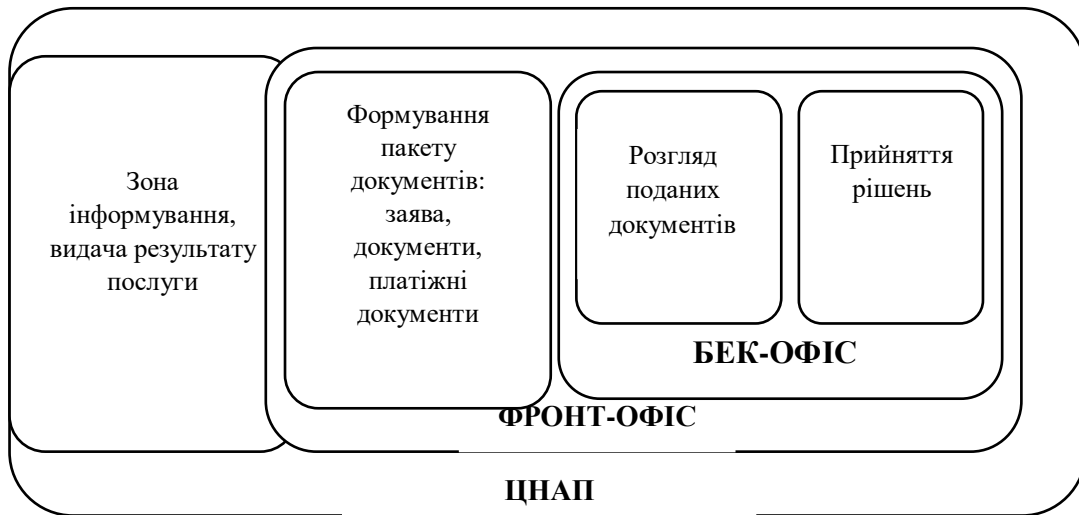


Рис. 2.4 Механізм роботи Центру надання адміністративних послуг

Складено автором за [52]

Водночас розвиток функціональної моделі ЦНАПів став підґрунтям для подальшої модернізації системи обслуговування громадян — зокрема, створення Дія.Центрів.

У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України розпочало масштабну реформу системи надання адміністративних послуг, ініціювавши перехід від традиційних Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) до інноваційних багатофункціональних установ нового типу - Дія.Центрів. Створення мережі Дія.Центрів стало відповіддю на потребу суспільства у сучасних, зручних та ефективних сервісах, які забезпечують надання адміністративних послуг за єдиними стандартами якості: швидко, просто, доступно та з урахуванням людяного підходу до кожного відвідувача.

Дія.Центри функціонують на основі законодавчо закріплених принципів, визначених Законом України «Про адміністративні послуги» [30], який дозволяє використовувати окрему символіку та найменування для цих установ. Відповідно до бачення Міністерства цифрової трансформації, Дія.Центр - це не лише місце надання традиційних адміністративних послуг, а й простір, де громадяни мають можливість скористатися електронними сервісами порталу

Дія, отримати консультації щодо онлайн-послуг, доступ до комп'ютеризованих місць для самообслуговування, а також інші публічні та супутні послуги, включаючи консультації з питань бізнесу та укладення договорів щодо комунальних послуг.

Дія.Центри створюються, як правило, органами місцевого самоврядування та місцевими державними адміністраціями, що дозволяє максимально враховувати специфіку потреб місцевих громад. Вони обслуговують як фізичних, так і юридичних осіб, забезпечуючи широкий спектр послуг у комфортних умовах та сприяючи підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Основними завданнями Дія.Центру є реалізація державної політики у сфері надання адміністративних послуг, створення сприятливих умов для реалізації прав та законних інтересів громадян і суб'єктів господарювання, підвищення якості та доступності сервісів, а також розвиток електронної демократії. Особлива увага приділяється забезпеченню безбар'єрного доступу до послуг, впровадженню інноваційних технологій та постійному підвищенню кваліфікації персоналу, що є важливим чинником ефективності функціонування таких центрів [56].

Прийнятий у 2020 році Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» № 943-ІХ започаткував поетапне створення мережі ЦНАП у громадах України, що передбачало охоплення різних категорій населених пунктів до 2024 року. Відповідно до даних, оприлюдненими на платформі Центрів Дія, мережа ЦНАП демонструє стійку динаміку зростання: якщо у 2020 році загальна кількість ЦНАП становила 1312 одиниць, то вже у 2024 році цей показник сягнув 5408 одиниць. При цьому мережа Дія.Центрів, як одного з інноваційних форматів надання адміністративних послуг, зросла з 6 центрів у 2021 році до 86 центрів у

2024 році, що свідчить про активне впровадження та розширення цифрових сервісів в країні.

Особливу увагу слід звернути на структуру мережі ЦНАП. Найбільшу частку займають віддалені робочі місця, чисельність яких зросла з 356 у 2020 році до 3319 у 2024 році, що становить близько 68% від загальної мережі. Це свідчить про ефективність децентралізації послуг і наближення їх до кінцевого споживача. Мережа територіальних підрозділів та мобільних ЦНАП також демонструє позитивну тенденцію, зокрема мобільні ЦНАП збільшилися з 15 у 2020 році до 45 у 2024 році, що є важливим інструментом для обслуговування громадян у віддалених та деокупованих регіонах. Згідно із Законом України «Про адміністративні послуги» надання адміністративних послуг та/або виконання окремих завдань адміністратора, пов'язаних з наданням адміністративних послуг, отриманням заяв та документів, видачею результатів надання адміністративних послуг, може здійснюватися старостою. Так кількість старост, які надають адміністративні послуг, на сьогодні налічує 542 одиниці, що також сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг на місцях (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

## Структура та динаміка розвитку мережі ЦНАП у 2020-2024 роках

Категорія	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Мережа ЦНАП	938	1055	1110	1317	1352
з них: Дія.Центри	-	6	32	67	86
Мережа територіальних підрозділів	59	124	131	140	150
Мережа віддалених робочих місць	356	1713	2082	2853	3319
Староста	-	-	-	398	542
Мережа мобільних ЦНАП	15	28	29	31	45
Мережа ЦНАП	1312	2920	3352	4341	5408

Складено автором за [9]

Щодо географічного розподілу Дія.Центрів, згідно таблиці 2.5 ми бачимо нерівномірність їх розміщення по регіонах України. Найбільша кількість таких центрів зосереджена у Тернопільській області (17 центрів, 19,77%) та Львівській області (14 центрів, 16,28%). Ці регіони демонструють активну інтеграцію цифрових сервісів у систему надання адміністративних послуг. Водночас у деяких областях, зокрема Кіровоградській та Сумській, Дія.Центри відсутні, що може свідчити про необхідність подальшого розвитку інфраструктури у цих регіонах. Варто також врахувати, що у тимчасово окупованих або у зонах бойових дій областях (Автономна республіка Крим, Донецька, Запорізька, Луганська, Херсонська області) функціонування Дія.Центрів наразі неможливе.

Таблиця 2.5

## Регіональна представленість Дія.Центрів в Україні станом на 2024 рік

Регіон	Кількість Дія.Центрів	Частка у %
Вінницька область	5	5,81%
Волинська область	7	8,14%
Дніпропетровська область	2	2,33%
Житомирська область	2	2,33%
Закарпатська область	5	5,81%
Івано-Франківська область	6	6,98%
Київська область	5	5,81%
Кіровоградська область	-	-
Львівська область	14	16,28%
Миколаївська область	1	1,16%
Одеська область	4	4,65%
Полтавська область	3	3,49%
Рівненська область	6	6,98%
Сумська область	-	-
Тернопільська область	17	19,77%
Харківська область	1	1,16%
Хмельницька область	1	1,16%
Черкаська область	1	1,16%
Чернівецька область	4	4,65%
Чернігівська область	2	2,33%
Автономна республіка Крим	зона бойов. дій	-
Донецька область	зона бойов. дій	-
Запорізька область	зона бойов. дій	-
Луганська область	зона бойов. дій	-
Херсонська область	зона бойов. дій	-
Вся Україна	86	100%

Складено автором за [9]

Аналізуючи ефективність функціонування ЦНАП, важливо звернути увагу не лише на розширення мережі та географічне охоплення, а й на динаміку обсягів наданих та впроваджених адміністративних послуг.

Упродовж 2020–2024 років спостерігається значне зростання кількості наданих послуг у ЦНАП. Якщо у 2020 році було надано 13 948 921 послугу, то вже у 2021 році цей показник стрімко зріс до понад 20 млн (20 300 083), що демонструє ефективність впровадження нових форматів обслуговування та розширення доступу до адміністративних сервісів. Водночас у 2022 році спостерігається певне зниження – до 13 129 470 послуг, що можна пояснити впливом зовнішніх чинників, зокрема повномасштабною війною, тимчасовою окупацією частини територій та міграцією населення. Проте вже у 2023 році кількість наданих послуг знову зросла до 16 688 240, а у 2024 році досягла майже 20,3 млн (20 296 944), що свідчить про відновлення та подальший розвиток системи надання адміністративних послуг (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Обсяг наданих адміністративних послуг через ЦНАП протягом 2020-2024 років

Складено автором за [9]

Паралельно із зростанням кількості наданих послуг, відбувається і постійне розширення переліку доступних адміністративних сервісів. Як видно з

Рис. 2.6, кількість впроваджених послуг у ЦНАП зросла з 131 у 2020 році до 246 у 2024 році. Така динаміка свідчить про системну роботу щодо розширення функціоналу ЦНАП, що дозволяє оперативного реагувати на потреби населення та забезпечувати комплексний підхід до надання послуг. Варто підкреслити, що у 2024 році у порівнянні з 2023 роком кількість впроваджених послуг незначно збільшилася на 6 – з 240 до 246 (рис. 2.6)



Рис. 2.6 Динаміка кількості впроваджених послуг у ЦНАП за 2020-2024 роки

Складено автором за [9]

Одним із ключових індикаторів ефективності функціонування Центру надання адміністративних послуг є рівень задоволеності громадян якістю отриманих адміністративних послуг. Саме цей показник дає змогу оцінити не лише кількісні, а й якісні досягнення реформи державного управління.

Як свідчать результати дослідження, проведеного серед 49 013 респондентів, індекс задоволеності клієнтів (CSI) діяльністю ЦНАП у 2024 році залишається стабільно високим (рис. 2.7). Зокрема, рівень задоволеності повнотою переліку послуг досяг 99,2%, що свідчить про відповідність спектра наданих послуг реальним потребам громадян. Високим є також рівень задоволеності місцем надання послуг - 98,9%, що підкреслює зручність

розташування та комфорт умов для відвідувачів. Рівень задоволеності загальним процесом надання послуг становить 98,5%, що свідчить про ефективну організацію роботи та оптимізацію процедур. Дещо нижчим, але все ж високим, є рівень задоволеності якістю надання послуг - 98,1%.

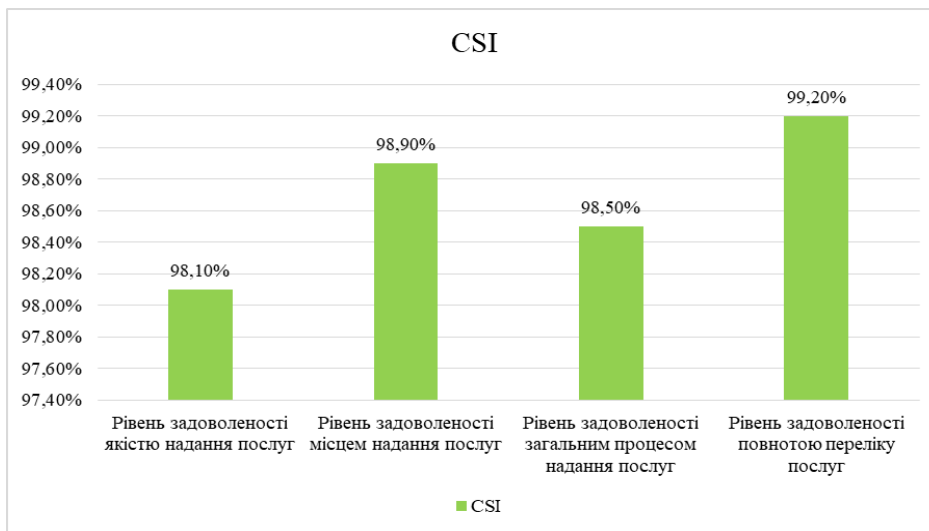


Рис. 2.7 Індекс задоволеності клієнтів (CSI) діяльністю ЦНАП за 2024 рік  
Складено автором за [9]

Більш детальний розподіл оцінок якості надання послуг представлено на рис. 2.8. За результатами опитування, переважна більшість респондентів (90,6%, або 44 397 осіб) оцінили якість послуг як «чудово». Оцінку «добре» надали 7,5% опитаних (3 698 осіб), «прийнятно» - 0,8% (381 особа), а «жахливо» - лише 1,1% (538 осіб). Такий розподіл свідчить про високий рівень довіри до Дія.Центрів та їх здатність забезпечувати якісний сервіс для громадян.

Показником якості роботи ЦНАП є індекс споживчої лояльності (NPS), який відображає готовність громадян рекомендувати отримані послуги іншим. Загальний показник NPS по Україні у 2024 році становить 93,6%, що свідчить про високий рівень довіри користувачів адміністративними послугами.

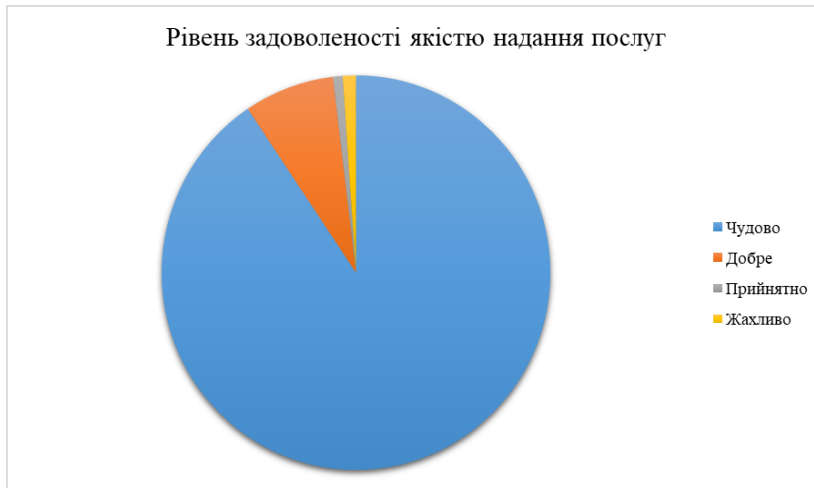


Рис. 2.8 Оцінка якості надання послуг суб'єктами звернення  
Складено автором за [9]

На рисунку 2.9 представлено розподіл індексу лояльності за різними типами центрів надання адміністративних послуг. Найвищі значення NPS зафіксовано у мобільних ЦНАП (97,8%) та віддалених робочих місцях (ВРМ) – 96,9%.

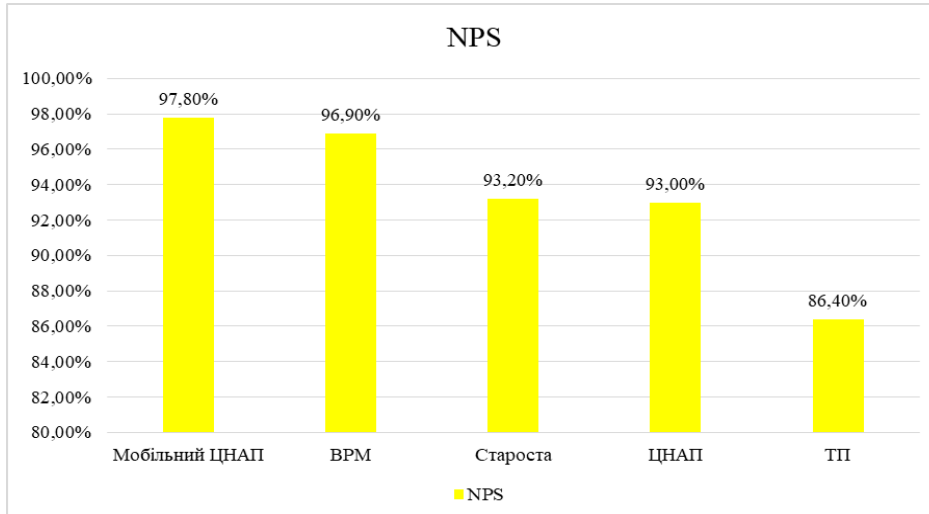


Рис. 2.9 Індекс споживчої лояльності (CSI) діяльністю ЦНАП за 2024 рік  
Складено автором за [9]

Дещо нижчі, але також високі показники лояльності спостерігаються серед користувачів послуг, які надаються через старост (93,2%) та безпосередньо у ЦНАП (93,0%), що підтверджує стабільно високий рівень

довіри до традиційних та інноваційних форматів надання адміністративних послуг.

Найменший індекс NPS зафіксовано у територіальних підрозділах (ТП) – 86,4%. Такий результат може свідчити про необхідність подальшого вдосконалення організації роботи саме у цьому сегменті мережі, зокрема щодо підвищення якості сервісу та зручності для громадян.

Ефективним прикладом впливу електронного урядування на скорочення побутової корупції є автоматизація надання державних послуг у ЦНАП. Запровадження електронної черги, можливості онлайн-замовлення послуг, цифрової форми отримання результатів та автоматизованих процедур значно знизило рівень корупційних ризиків. Завдяки мінімізації безпосереднього контакту між громадянами та посадовцями, автоматизація стала потужним інструментом боротьби з корупцією та підвищення прозорості діяльності державних органів.

### **2.3. Напрями вдосконалення та перспективи розвитку електронного уряду в Україні**

У XXI столітті електронне урядування стало важливим чинником модернізації державного управління. Україна, перебуваючи на етапі активних цифрових перетворень, поступово формує відкриту й ефективну модель взаємодії держави з громадянами. Знаковим етапом на цьому шляху стало створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації, яке відповідає за розвиток цифрових сервісів і впровадження сучасних технологій у систему публічного управління.

Серед помітних досягнень – платформа «Дія», яка реалізувала принцип «єдиного вікна» для доступу до державних послуг. Завдяки цьому користувачі можуть реєструвати бізнес, отримувати документи, подавати декларації або користуватися медичними сервісами без необхідності фізично відвідувати

установи. Додаткову зручність і безпеку забезпечують системи електронної ідентифікації: BankID, MobileID та електронний підпис. Ще одним значущим кроком стало впровадження платформи «Трембіта», що дозволяє органам влади швидко обмінюватися інформацією між державними реєстрами. Заснована на досвіді Естонії, ця система не лише оптимізує управлінські процеси, а й знижує корупційні ризики, економить ресурси та покращує якість надання послуг [12]. Водночас важливо відзначити активне впровадження інструментів електронної демократії. Петиції, онлайн-консультації, громадські бюджети, платформи «Громадянське суспільство і влада», «Розумне місто» стали дієвими каналами участі громадян у процесі прийняття рішень. Це закладає основи для формування справжньої культури відкритого врядування.

Проте, попри ці досягнення, електронне урядування в Україні стикається з низкою викликів. Перш за все, це цифрова нерівність, що проявляється у розриві доступу до послуг між різними віковими, соціальними та регіональними групами. Лише близько 30% осіб віком понад 70 років використовують електронні послуги, у той час як серед молоді цей показник сягає 89%. Суттєвим бар'єром залишається обмежений доступ до якісного інтернету в сільській місцевості та віддалених районах [11].

Другою проблемою є низький рівень цифрової грамотності серед певних категорій населення, особливо людей старшого віку, а також окремих державних службовців. Це ускладнює повноцінну участь громадян у цифровому суспільстві та стримує ефективність впровадження е-послуг.

Високий рівень бюрократизації та залишкові прояви корупції продовжують бути серйозними викликами для функціонування цифрової держави. Електронізація процесів значною мірою мінімізує людський фактор, проте без глибоких реформ у судовій та правовій системах ці зусилля не можуть дати повноцінного результату.

Згідно з чинним законодавством, фінансування діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері надання

адміністративних послуг здійснюється виключно за рахунок коштів державного та відповідних місцевих бюджетів. Механізм надання міжнародної технічної допомоги у цьому контексті допускається лише опосередковано – через бюджетну систему. Такий підхід, попри свою нормативну обґрунтованість, значною мірою унеможлиблює застосування інструментів державно-приватного партнерства, що могло б стати джерелом додаткового фінансування цифрових ініціатив, зокрема у сфері розвитку електронних адміністративних послуг.

Серед додаткових бар'єрів на шляху до ефективного впровадження електронного урядування варто виокремити низький рівень фінансового забезпечення відповідних ініціатив, недостатню професійну підготовку державних службовців, а також обмежений рівень їхньої цифрової компетентності. Водночас зростає загроза з боку нових форм соціально-небезпечних явищ, зумовлених поширенням сучасних інформаційних технологій - таких як електронні шахрайства, неправомірне втручання в інформаційні системи, зловживання персональними даними. Ці виклики потребують системної відповіді у вигляді підвищення кваліфікації кадрів, зміцнення кіберзахисту та модернізації управлінської культури.

Попри високий рівень впровадження технологій, рівень довіри до державних електронних сервісів залишається нижчим за середній у ЄС. Це зумовлено не лише кібер-загрозами, а й історичним контекстом взаємин між владою і суспільством. У цьому аспекті вирішальну роль відіграє якісна комунікація, прозорість алгоритмів обробки даних та наявність механізмів зворотного зв'язку.

Для забезпечення сталого розвитку електронного урядування в Україні необхідно вжити цілісних, стратегічно обґрунтованих заходів, що враховують як внутрішні проблеми, так і глобальні цифрові тенденції. У цьому контексті можна виділити низку ключових заходів, спрямованих на підвищення ефективності електронного урядування в Україні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Ключові заходи для вдосконалення електронного урядування в Україні

	Заходи	Зміст
1	Гармонізація правової бази та її удосконалення у сфері кібербезпеки	Проведення ретельного перегляду чинного законодавства та його узгодження з підзаконними актами. Розробка нових законодавчих норм для підтримки цифрових реформ, зокрема розгляд можливості впровадження державно-приватного
		партнерства та залучення міжнародної технічної допомоги для підтримки цифрових проектів. Актуалізація норм щодо захисту інформації відповідно до європейських стандартів.
2	Державна стратегія ІКТ-розвитку	Створення умов для розвитку передових інформаційно-комунікаційних засобів, а також заохочення використання різноманітних платформ для відкритого діалогу представників уряду та органів влади з населенням
3	Модернізація технічної бази	Формування розгалуженої та оновленої технічної інфраструктури. Її архітектура повинна гарантувати безперебійне функціонування всіх компонентів, що є критично
3	Модернізація технічної бази	важливим для надання якісних електронних послуг громадянам та бізнесу. Розгортання нової інфраструктури з надійними каналами зв'язку, хмарними сховищами даних і захищеними серверами для підтримки державних ІТ-систем.
4	Електронний документообіг	Забезпечення переходу органів влади на цифрові формати діловодства для пришвидшення обміну інформацією, зменшення витрат і зниження ризиків корупції.
5	Інформування населення	Регулярне надання громадянам інформації про діяльність органів влади через цифрові канали, забезпечення відкритого доступу до публічної інформації.
6	Подолання цифрової нерівності та підвищення цифрової грамотності	Забезпечення доступу до якісного інтернету у віддалених районах, підтримка програм із надання пристроїв вразливим групам населення та реалізація освітніх ініціатив для різних вікових груп, особливо старшого покоління.
7	Розвиток мережі ЦНАП та Дія.Центрів	Розширення кількості точок з надання адміністративних послуг та створення сучасних центрів нового зразка для забезпечення якісного доступу до сервісів у кожній громаді.
8	Інклюзивний цифровий діалог	Забезпечення прозорості, наявність зворотного зв'язку та зрозумілих алгоритмів прийняття рішень, що формують довіру громадян до цифрової держави. Створення умов для участі громадян, включно з представниками регіонів, у формуванні політик цифрового врядування та інструментів е-демократії.
9	Розширення функціоналу цифрових платформ	Постійне оновлення можливостей таких платформ, як «Дія», розширення спектру послуг і забезпечення їх доступності цілодобово.
10	Запозичення найкращих практик зарубіжних країн	Запровадження кращих зразків передових стандартів електронного урядування та інноваційних управлінських практик має на меті підвищення якості державних послуг і забезпечення ширшого доступу громадян до публічної інформації. Поряд із цим особливого значення набуває системне вдосконалення інструментів е-урядування та е-демократії з урахуванням специфічних потреб і особливостей регіонального розвитку України

Одним із пріоритетних напрямів є подолання цифрової нерівності. Йдеться, передусім, про створення умов для забезпечення якісного інтернет-з'єднання в усіх населених пунктах, включаючи віддалені та сільські території, а також про доступність цифрових пристроїв для найширших верств населення.

Невід'ємною частиною цієї трансформації є масштабні освітні кампанії з підвищення цифрової грамотності. Особливої уваги потребує старше покоління, для якого цифрове середовище досі залишається викликом. У цьому аспекті доцільним є залучення засобів масової інформації, зокрема телебачення, яке має найвищий рівень охоплення, а також активне включення освітніх закладів до процесу формування цифрових компетенцій.

Важливим кроком має стати розширення функціональних можливостей та географічної доступності мережі ЦНАПів нового зразка – Дія.Центрів. Саме вони покликані стати опорними точками надання адміністративних послуг в електронному форматі, включаючи навіть найменші громади. Разом з цим необхідно збільшити кількість електронних сервісів, доступних на платформі «Дія», а також забезпечити їх цілодобову доступність і високу якість обслуговування. Подальше вдосконалення нормативно-правової бази також має стати пріоритетом, насамперед оновлення законодавства в галузі кібербезпеки, захисту персональних даних, використання цифрових інструментів у публічному адмініструванні, а також про гармонізацію нормативної архітектури з європейськими стандартами.

У контексті глобальних тенденцій варто орієнтуватися на найкращі світові практики, впроваджуючи цифрові інструменти у сферах охорони здоров'я, освіти, безпаперової торгівлі, митного адміністрування, а також створення цифрової ідентичності.

## ВИСНОВКИ

Таким чином у ході дослідження на тему "Шляхи впровадження та ефективність функціонування електронного уряду в Україні" були досягнуті важливі наукові та практичні результати, котрі дозволяють узагальнити теоретичні засади, сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку електронного уряду в національному контексті.

Встановлено, що електронний уряд є не лише технічним інструментом цифровізації публічних послуг, а передусім складною управлінською системою, яка змінює характер взаємодії між державою, громадянами, бізнесом та інститутами громадянського суспільства. Впровадження цифрових рішень, як засвідчено в роботі, сприяє зменшенню бюрократичного навантаження, підвищенню ефективності діяльності органів влади та формуванню нових управлінських стандартів.

Проведено аналіз впровадження електронного уряду в Україні, зокрема інтеграції цифрових сервісів у систему надання адміністративних послуг. Оцінено діяльність та ефективність функціонування Центру надання адміністративних послуг Дія.Центр як прикладу сучасного цифрового сервісу. Завдяки впровадженню електронного уряду та розвитку платформи «Дія» значно підвищилась доступність, швидкість і якість адміністративних послуг для громадян та бізнесу. Водночас, дослідження не оминуло низку актуальних викликів, що ускладнюють сталий розвиток електронного урядування в Україні.

Однією з ключових проблем визнано цифрову нерівність, яка проявляється у суттєвому розриві доступу до електронних послуг серед окремих вікових, соціальних і територіальних груп. Попри активне користування цифровими сервісами молоддю, серед людей старшого віку такі послуги залишаються менш популярними, що потребує впровадження цільових програм цифрової інклюзії. До цього додається проблема недостатнього

доступу до якісного інтернету в сільській місцевості, що особливо актуально в умовах децентралізації.

Окрему загрозу становить низький рівень цифрової грамотності як серед населення, так і серед державних службовців, що ускладнює повноцінну інтеграцію цифрових інструментів у щоденну діяльність органів влади та знижує ефективність запроваджених сервісів. Також проблему поглиблює обмежена готовність інституцій до протидії новим ризикам інформаційного середовища, таким як кіберзлочинність, витоки персональних даних і зловживання цифровими технологіями.

Фінансове забезпечення цифрових реформ також залишається на недостатньому рівні. Через нормативні обмеження доступ до міжнародної технічної допомоги є ускладненим, а можливості використання механізмів державно-приватного партнерства - обмежені. В умовах браку бюджетних ресурсів це значно стримує потенціал розширення цифрової інфраструктури.

Серед інших бар'єрів - фрагментарність нормативно-правової бази, залишкові прояви корупції та недостатній рівень довіри громадян до державних електронних сервісів. Навіть при високому рівні технічного забезпечення цифрова трансформація часто не отримує належної підтримки через попередній негативний досвід взаємодії громадян з владою і недостатню прозорість цифрових процесів.

У роботі підкреслюється, що стратегічний розвиток електронного уряду в Україні вимагає системного підходу, заснованого на аналізі внутрішніх проблем та врахуванні глобальних цифрових тенденцій. Зокрема, рекомендується забезпечити рівний доступ до якісного інтернету в усіх регіонах країни; розгорнути масштабні програми з цифрової освіти, з особливим акцентом на старше покоління; розширити функціонал Дія.Центрів як локальних центрів цифрових послуг; удосконалити законодавчу базу у сфері кібербезпеки, захисту даних і цифрового адміністрування; запровадити ефективні механізми моніторингу й оцінки якості наданих послуг;

орієнтуватися на кращі світові практики у впровадженні цифрових рішень у різних сферах - від охорони здоров'я до освіти та адміністрування.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні моделей впровадження електронного уряду в Україні та формуванні практичних рекомендацій для удосконалення державної цифрової політики. Практичне значення результатів полягає у можливості їх безпосереднього застосування органами влади з метою підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності та зміцнення довіри з боку громадян.

Загалом, робота засвідчує, що розвиток електронного урядування є не лише інструментом модернізації державного сектору, а й запорукою сталого розвитку демократичного суспільства, орієнтованого на потреби людини та принципи відкритості та підзвітності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева О. М. Електронне урядування: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Авега, 2015. 228 с.
2. Андреева О. М. Становлення концепції електронного урядування в інформаційному суспільстві та публічному управлінні. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 11, № 4. С. 5–10
3. Архипова Є. О. Електронне урядування як форма організації державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=855>
4. Ахламов А. Г., Вакула А. Ю., Пігарев Ю. Б. Інформаційні системи в державному управлінні : конспект лекцій. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. 216 с.
5. Баєв В. Концептуальний аналіз електронного уряду та електронного урядування в контексті сучасних наукових розвідок. Вісник державної служби України. 2004. № 3. URL: [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=22F6026CEE4C0F580219D8B290A6EE8B?art\\_id=37362&cat\\_id=37325](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=22F6026CEE4C0F580219D8B290A6EE8B?art_id=37362&cat_id=37325)
6. Барікова А. А. Електронна держава: нова ефективність урядування : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2016. 224 с.
7. Буличева Н. А., Пивовар Ю. І. Електронне урядування у сфері надання адміністративних послуг органами державної влади. Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ. 2011. № 2(2). С. 28–37. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aymvs\\_2011\\_2\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aymvs_2011_2(2)_4)
8. Голобуцький О. П., Шевчук О. Б. Е-Ukraine. Інформаційне суспільство: бути чи не бути. Київ : ЗАТ «Атлант UMS», 2001. 104 с.
9. Дія: Платформа центрів. Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. URL: <https://center.diia.gov.ua/>

10. Драгомирецька Н. М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця : монографія. Одеса : Астропринт, 2005. 280 с.

11. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг 2024: аналітичний звіт. [Електронний ресурс]. United Nations Development Programme Ukraine. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi>

12. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Част. 1 : Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії / [В. Я. Малиновський, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко]. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с.

13. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_8\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_8_7)

14. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Розвиток адміністративних послуг та їх цифровізація»: Рішення Рахункової палати від 18.12.2024 № 57-1. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/57-1\\_2024/Zvit\\_57-1\\_2024.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/57-1_2024/Zvit_57-1_2024.pdf)

15. Зелена книга державної політики у сфері електронного урядування в Україні / уклад. Р. В. Кобець. Київ : Новий друк, 2015. 54 с.

16. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : монографія. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. 524 с.

17. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Механізми електронного урядування в системі надання адміністративних послуг. Теорія та практика

державного управління. 2016. № 1. С. 50–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду\\_2016\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду_2016_1_10)

18. Коліушко І. Б., Демкова М. С. Електронне урядування – шлях до ефективності та прозорості державного управління. URL: <http://www.isu.org.ua/uploads/publications/20.doc>

19. Коновал В. О. Методологічні засади електронного урядування на місцевому рівні: поняття, принципи, моделі та передумови. Теорія та практика державного управління. 2016. № 2. С. 65–72. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду\\_2016\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду_2016_2_13)

20. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text>

21. Кужда Т., Луциків І., Гевко В. Теоретичні та правові засади організації надання публічних електронних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. № 2 (25). С. 374-384. DOI: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ktipep.pdf> Лук'янова Г. Ю., Венгліньська А. С. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. Аналітично-порівняльне правознавство. 2021. № 4. С.175–179.

22. Мазур В.Г., Семчук І.В. Електронне управління в органах місцевої влади: стан та шляхи удосконалення. Зб. наук. праць "Теорія та практика державного управління". ХарПІ НАДУ "Магістр", 2013. № 2. С. 106—112.

23. Нижній Т. В. Теоретичні засади електронного урядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 20. С. 112-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_20\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_20_25)

24. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

25. Питання Міністерства цифрової трансформації: постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF>
26. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування. Право та інновації. 2014. № 3. С. 26–35.
27. Політанський В. С. Електронний уряд як основний елемент структури електронного урядування. Jurnalul juridic național: teorie și practică. 2019. № 3 (37). С. 27–32.
28. Попович В. М., Попович Я. М., Сизоненко О. О. Соціальне обслуговування в системі електронного урядування в умовах інформаційного суспільства : теоретичний і практичний аспекти : монографія. Запоріжжя, 2021. 433 с.
29. Порядок надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» : наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 16 серпня 2003 р. № 149 / Верховна Рада України . URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1066-03>
30. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
31. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 22.09.2021 р. № 1767-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-20>
32. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: указ Президента України від 04.09.2019 № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019>
33. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: указ Президента України від 29.07.2019 № 558. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558/2019>

34. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади: Указ Президента України від 01.08.2002 № 683/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683/2002>
35. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
36. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15>
37. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> (дата звернення: 000000)
38. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19>
39. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19>
40. Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.09.2013 № 718-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/718-2013-%D1%80>
41. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>
42. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17>
43. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 № 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF>
44. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>
45. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

46. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2807-20>

47. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>

48. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>

49. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20>

50. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 № 2250-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>

51. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80>

52. Робота центрів надання адміністративних послуг будується за принципом поділу на фронт- та бекофіси, – міністр юстиції : веб-сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://minjust.gov.ua/articles/20098>

53. Романчук О.З., Бисага Ю.М., Берч В.В., Нечипорук Г.Ю., Чечерський В.І. Електронне врядування: конституційно-правове дослідження: монографія. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2021. 196 с.

54. Станович Г. Р. Цифрова трансформація державного управління через призму електронного уряду. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 25 березня 2025 р.). Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2025. Частина 2. С. 529–531.

55. Тищенко І.О. Класифікація електронних послуг, що надаються органами публічної адміністрації. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. 2015. № 32. Т. 2. С. 70-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2015\\_32\(3\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_32(3)_19)

56. Цифрові адміністративні послуги в Україні : практичний посібник. Суми: ТОВ «Апельсин-Суми», 2023. 148 с. DOI: <https://uastrat.com/wp-content/uploads/2024/02/digital-administrative-services-in-ukraine-2023.pdf>

57. Чукут С. А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування : електронне мережне навчальне видання. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с. DOI: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48921/1/E-governance\\_Manual\\_KPI.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48921/1/E-governance_Manual_KPI.pdf)

58. Чукут С. А., Почепцов Г. Г. Інформаційна політика. 2-е вид. Київ : Знання, 2008. 665 с.

59. Bogdandy A. von. Parlamentarismus in Europa: Eine Verfalls oder Erfolgsgeschichte? Archiv des öffentlichen Rechts. 2005. Bd. 130. P. 446.

60. Kirchhof P. Demokratie ohne parlamentarische Gesetzgebung? NJW 2001, S. 1332; Klein E. Gesetzgebung ohne Parlament. 2004. P. 7.

61. Riley T. Electronic Governance: Living and Working in the Wired World. Vol. 2. 2001.

62. United Nation E-Government Survey. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Overview>

63. United Nations. E-Government Development Index. Department of Economic and Social Affairs. Division for Public Institutions and Digital Government, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/DataCenter>