

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАРКО Діана Русланівна

**Механізм впровадження електронного
урядування в Україні. / Mechanism of
e-governance implementation in Ukraine**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУА-41
Д. Р. Марко

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Г. Л.
Монастирський

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЗАСАДИ ЯК ПРОГРЕСИВНОЇ СКЛАДОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	16
2.1. Характеристика етапів впровадження електронного урядування в Україні.....	16
2.2. Специфіка розвитку електронного урядування в умовах воєнного стану.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	29
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства електронне урядування відіграє ключову роль у підвищенні ефективності державного управління, забезпеченні прозорості адміністративних процесів та покращенні взаємодії між державою, громадянами і бізнесом. Впровадження електронного урядування сприяє зменшенню бюрократичних процедур, оптимізації державних послуг та підвищенню рівня довіри до державних інституцій. В Україні реалізація концепції е-урядування є однією з пріоритетних реформ, що має на меті створення цифрової держави, яка відповідає європейським стандартам управління. Водночас процес запровадження е-урядування супроводжується низкою викликів, серед яких фрагментація інформаційних систем, недостатній рівень цифрової грамотності населення, ризики кіберзагроз та обмежена інтеграція цифрових технологій у державні процеси. Саме тому дослідження механізмів впровадження електронного урядування в Україні є надзвичайно актуальним та необхідним для вдосконалення державного управління і забезпечення ефективного функціонування електронних державних послуг.

Метою роботи є комплексний системний аналіз діяльності міжнародних організацій у сфері інформації та комунікації, їхньої структури, функцій та механізмів взаємодії, а також визначення перспектив розвитку глобального інформаційного середовища.

Відповідно до мети сформуємо перелік **завдань**, які необхідно дослідити:

- здійснити аналіз нормативно-правового регулювання у сфері електронного урядування в Україні;
- описати діючі моделі електронного урядування;
- ознайомитись із особливостями практичного впровадження е-урядування в Україні;
- дослідити специфіку розвитку електронного урядування в умовах війни;

- описати стан електронної демократії та надання електронних державних послуг у розвинених країнах світу;
- запропонувати шляхи удосконалення механізму е-урядування в Україні.

Об'єктом дослідження є система електронного урядування в Україні як комплекс організаційних, правових, інформаційно-комунікаційних та технологічних заходів, спрямованих на автоматизацію державного управління.

Предметом дослідження є механізми впровадження електронного урядування, інструменти його реалізації, нормативно-правове забезпечення та цифрові технології, що застосовуються у процесі цифрової трансформації державного сектору.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано аналіз та синтез для вивчення теоретичних основ електронного урядування, а також систематизації інформації про його розвиток. Структурно-функціональний підхід дав змогу оцінити ефективність державних цифрових ініціатив та їх вплив на суспільство. Метод експертних оцінок використано для аналізу існуючих проблем та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів впровадження е-урядування. Також у роботі застосовано емпіричні методи, зокрема аналіз статистичних даних, законодавчих актів та програм розвитку е-урядування, що дозволило обґрунтувати результати дослідження.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення та розробки комплексного підходу до вдосконалення механізму впровадження електронного урядування в Україні, що враховує світові практики, цифрові інновації та особливості національної державної політики. У ході дослідження визначено ключові виклики та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності цифрових державних послуг, забезпечення кібербезпеки, інтеграції інформаційних систем та підвищення рівня цифрової грамотності населення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЯК ПРОГРЕСИВНОЇ СКЛАДОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Електронне урядування є складовою цифрової трансформації державного управління, що передбачає застосування інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади для покращення якості державних послуг, підвищення ефективності управління та забезпечення прозорості у відносинах між державою і громадянами.

Проведений аналіз теоретичних засад електронного урядування показує, що розвиток електронного урядування ґрунтується на кількох ключових концепціях: концепція інформаційного суспільства; концепція «відкритого уряду»; модель цифрового врядування; сервісно-орієнтована модель; концепція «єдиного вікна»; концепція «Smart Government».

Концепція інформаційного суспільства (представник Антуан Л. [32]) стверджує, що інформаційно-комунікаційні технології змінюють усі сфери суспільного життя, включаючи державне управління. Згідно з Антуан Л., «інформаційне суспільство характеризується широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах життя, включаючи державне управління» [32]. Основна ідея цієї концепції полягає у переході від традиційних методів управління до цифрових, що сприяє ефективному обміну інформацією між державою, громадянами та бізнесом.

Концепція «відкритого уряду», що базується на працях Ван З., Лю Х., Лі Т., Чжоу Л., Чжоу М. [40, с. 51], передбачає прозорість, підзвітність і активну участь громадян у державному управлінні. Науковці визначають відкритий уряд як «систему управління, що базується на принципах прозорості, підзвітності та залучення громадськості до ухвалення рішень» [40, с. 51]. Основна мета –

забезпечення доступу громадян до урядової інформації, що сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та боротьбі з корупцією.

Модель цифрового врядування (представник Перегуда Н.І. [18]) розглядає взаємодію держави, громадян і бізнесу через цифрові платформи. Перегуда Н.І. досліджує цифрове врядування як «комплексну систему, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у процеси державного управління. Вона включає розширення доступу до державних послуг через онлайн-платформи, оптимізацію адміністративних процедур та застосування аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень» [18].

Сервісно-орієнтована модель (представник Чуба Н.В. [30, с. 81]) визначає рівні розвитку електронного урядування: інформаційний, інтерактивний, транзакційний та трансформаційний. У своїй роботі дослідник пропонує поетапну модель розвитку електронного урядування, що включає: «інформаційний рівень – надання базової інформації через веб-сайти державних органів; інтерактивний рівень – двостороння взаємодія громадян із владою через онлайн-запити, електронні звернення; транзакційний рівень – можливість здійснення онлайн-транзакцій (оплата послуг, подання податкових декларацій тощо); трансформаційний рівень – повна інтеграція державних сервісів та цифрових платформ у єдину систему, що дозволяє автоматизувати управлінські процеси та використовувати штучний інтелект для аналізу даних» [30, с. 81].

«Концепція «єдиного вікна» (представники Корчан Н., Рачинський А., Ларіна Н.) зазначають, що модель «єдиного вікна» спрямована на спрощення доступу громадян до державних послуг через створення інтегрованих сервісних платформ» [11, с. 44]. Це дозволяє отримувати необхідні послуги в одному місці без потреби звертатися до різних установ.

Концепція «Smart Government» представники Семенець-Орлова І., Родченко Л., Черненко І., Друз О., Руденко М. розглядають електронне урядування як «еволюцію в бік «розумного уряду», що використовує великі дані, хмарні

технології, блокчейн та штучний інтелект для оптимізації державного управління та прогнозування потреб суспільства» [39, с. 257].

«Електронне урядування є ключовим напрямом цифрової трансформації державного управління, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг» [34]. В Україні розвиток електронного урядування здійснюється відповідно до національної політики та міжнародних зобов'язань, що вимагає відповідного нормативно-правового забезпечення.

Дослідження наукової літератури за темою дослідження дозволяє угрупувати основні нормативно-правові акти у сфері електронного урядування I-го та II-го рівнів у вигляді табл. 1.1-1.2.

Таблиця 1.1

Основні нормативно-правові акти у сфері електронного урядування I-го рівня

№	Назва нормативного документа	Коротка характеристика
1	2	3
1	Конституція України: Закон України від 08.12.2004 р. № 2222-IV (зі змінами та доповненнями) [9]	Конституція України закріплює основні принципи діяльності державних органів, у тому числі щодо відкритості та доступу громадян до публічної інформації (ст. 32, 34, 40). На її основі розроблено спеціальне законодавство, яке регулює електронне урядування.
2	Про публічні електронні реєстри: Закон України від 15.06.2022 р. № 2130-IX (зі змінами та доповненнями) [25]	Визначає принципи функціонування державних електронних реєстрів, їх інтеграцію та доступність. Даний закон передбачає створення єдиної цифрової екосистеми, що забезпечує зручний доступ до державних баз даних для громадян та бізнесу.
3	Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 31.05.2005 р. № 2599-IV (зі змінами та доповненнями) [21]	Визначає правові засади створення, обігу та зберігання електронних документів; встановлює юридичну силу електронного документа, вимоги до його використання та впровадження електронного документообігу в державних установах і бізнес-секторі.

Продовження Табл. 1.1

1	2	3
4	Про електронні довірчі послуги: Закон України від 14.01.2020 р. № 440-IX (зі змінами та доповненнями) [20]	Регулює діяльність кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг, забезпечує правову основу для використання електронного підпису, печаток, сертифікатів автентифікації та інших механізмів цифрової ідентифікації; сприяє безпечному електронному обігу інформації в державних органах та приватному секторі.
5	Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.04.2012 р. № 4652-VI (зі змінами та доповненнями) [19]	Забезпечує відкритість даних, необхідних для реалізації концепції «відкритого уряду», встановлює правила щодо надання інформації за запитами громадян та оприлюднення даних у вільному доступі.
6	Про захист персональних даних: Закон України від 23.02.2012 р. № 4452-VI (зі змінами та доповненнями) [22]	Визначає правові засади обробки, зберігання та захисту персональних даних у контексті цифрового урядування, що є важливим для забезпечення конфіденційності громадян.
7	Про Національну програму інформатизації: Закон України від 13.09.2001 р. № 2684-III (зі змінами та доповненнями) [24]	Сприяє стратегічному плануванню цифровізації державного управління та розвитку цифрової інфраструктури.

Примітка. Сформовано автором на основі [9; 21; 25]

Окрім законів, важливе значення мають підзаконні акти, які регламентують конкретні аспекти електронного урядування.

Таблиця 1.2

Підзаконні акти та державні програми регулювання електронного урядування в Україні II-го рівня

№	Назва нормативного документа	Коротка характеристика
1	2	3
1	Про затвердження Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації від 3 листопада 2023 р. № 1150 [23]	Забезпечує створення цифрових паспортів та електронної ідентифікації громадян для отримання державних послуг онлайн.
2	Деякі питання затвердження схем електронної ідентифікації: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2023 р. № 417 [3]	Визначає порядок надання електронних адміністративних послуг, впровадження цифрових технологій у державне управління та принципи взаємодії між державними установами в електронному форматі.

Продовження Табл. 1.2

1	2	3
3	Концепція розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р [10]	Визначає основні напрями розвитку цифрових послуг, передбачає перехід на електронне надання державних послуг та впровадження єдиного цифрового ідентифікатора громадянина.

Примітка. Сформовано автором на основі [3; 10; 23]

Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні є важливою складовою загальної стратегії цифрової трансформації державного управління. Впродовж останніх років було ухвалено низку законодавчих актів, які закріпили правові засади використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади. Зокрема, такі закони, як «Про електронні документи та електронний документообіг» [21], «Про електронні довірчі послуги» [20], «Про публічні електронні реєстри» [25] та «Про доступ до публічної інформації» [19], забезпечили нормативне підґрунтя для розвитку цифрових державних послуг.

Попри значний прогрес, існує низка проблем у правовому регулюванні електронного урядування в Україні. «По-перше, законодавча база залишається фрагментарною, що ускладнює її комплексне застосування. По-друге, рівень імплементації міжнародних стандартів (наприклад, директиви eIDAS та рекомендацій ООН)» [13, с. 138] потребує вдосконалення. По-третє, зростає актуальність питань кібербезпеки та захисту персональних даних, що вимагає відповідних змін у законодавстві.

Отже, ефективне нормативно-правове регулювання електронного урядування є ключовою передумовою подальшого розвитку цифрових послуг, оптимізації адміністративних процесів і підвищення довіри громадян до державних інституцій. Гармонізація законодавства, удосконалення механізмів безпеки та активізація цифрової освіти стануть основними факторами успішного впровадження електронного урядування в Україні.

Електронне урядування є ключовим компонентом цифрової трансформації державного управління, що спрямоване на підвищення ефективності державних послуг, прозорості влади та покращення взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. У різних країнах застосовуються різні моделі електронного урядування, які відображають рівень розвитку цифрової інфраструктури, правового регулювання та організаційного підходу до впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у державному секторі. Різні дослідники та міжнародні організації класифікують електронне урядування за різними критеріями. Основні моделі електронного урядування наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні моделі електронного урядування

Модель	Основні характеристики	Приклади реалізації
Інформаційний уряд	Надання громадянам доступу до офіційної інформації через державні веб-сайти.	Початкові етапи впровадження e-Government у країнах Європи, США (2000-ті роки).
Інтерактивний уряд	Двостороння взаємодія громадян із державними органами через онлайн-платформи, електронні звернення, петиції.	ЄС, США, Канада, Україна.
Транзакційний уряд	Можливість здійснення адміністративних операцій онлайн: оплата податків, реєстрація бізнесу, цифровий підпис.	e-Estonia (Естонія), Портал «Дія» (Україна).
Мережевий уряд	Інтеграція державних інформаційних систем у єдину цифрову платформу, автоматизація міжвідомчої взаємодії.	Сінгапур, Велика Британія.
Відкритий уряд	Публічний доступ до державних даних, впровадження електронної демократії (онлайн-голосування, петиції).	Open Government Partnership (Канада, Велика Британія, країни ЄС).

Примітка. Сформовано автором на основі [4, с. 75-77; 14, с. 301; 26, с. 19]

Модель «інформаційного уряду» передбачає надання громадянам доступу до публічної інформації через офіційні веб-сайти органів влади. Інформаційний уряд виконує функцію поширення відкритих даних і сприяє підвищенню прозорості

державного управління. До основних особливостей моделі відносяться:

- «- публікація законодавчих актів, нормативних документів, державних стратегій та програм;
- надання доступу до статистичних та аналітичних даних;
- відсутність інтерактивної взаємодії між громадянами та державними установами» [4, с. 75].

Прикладом реалізації моделі «інформаційного уряду» є перші етапи впровадження електронного урядування в деяких країнах Європи та США на початку 2000-х років.

У моделі «інтерактивного уряду» громадяни отримують можливість не лише ознайомлюватися з інформацією, а й взаємодіяти з державними органами через онлайн-платформи. Основні характеристики моделі «інтерактивного уряду»: «можливість надсилання запитів та отримання відповідей у цифровому форматі; наявний функціонал зворотного зв'язку через офіційні веб-сайти урядових структур; можливість використання електронних звернень та петицій; різновиди моделі «інтерактивного уряду» застосовується в більшості розвинених країн, зокрема в Європейському Союзі та США» [14, с. 301].

Модель «транзакційного уряду» забезпечує можливість громадянам та бізнесу здійснювати адміністративні операції онлайн. Основні аспекти моделі «транзакційного уряду»: «оплата податків, штрафів та інших зборів через електронні сервіси; онлайн-реєстрація підприємств та отримання дозвільних документів; використання електронного цифрового підпису для юридичних операцій. Одним із прикладів реалізації моделі «транзакційного уряду» є естонська система e-Estonia, яка дозволяє громадянам виконувати більшість адміністративних процедур онлайн» [4, с. 76].

Модель «мережевого уряду» передбачає інтеграцію всіх державних інформаційних систем у єдину цифрову платформу. Основні переваги моделі «мережевого уряду»: «взаємозв'язок між державними органами та обмін даними в

режимі реального часу; автоматизація управлінських процесів на всіх рівнях державної влади; мінімізація бюрократичних процедур. Прикладами реалізації моделі «мережевого уряду» є системи міжвідомчої взаємодії в Сінгапурі та Великій Британії, які дозволяють оптимізувати надання державних послуг» [14, с. 302].

Модель «відкритого уряду» базується на концепції відкритих даних та передбачає активну участь громадян у процесах ухвалення державних рішень. Основні риси моделі «відкритого уряду»: «публічний доступ до державних реєстрів та баз даних; впровадження механізмів електронної демократії (онлайн-голосування, цифрові петиції); спрощений доступ до державних послуг через мобільні додатки та веб-портали. Прикладами реалізації моделі «відкритого уряду» є ініціативи «Відкритий уряд», які активно впроваджуються в Канаді, Великій Британії та ЄС» [26, с. 19].

Кожна з моделей електронного урядування має свої переваги та недоліки, які визначають ефективність їхнього застосування в різних країнах. У табл. 1.4 наведено порівняльний аналіз переваг і недоліків кожної з моделей.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки моделей електронного урядування

№	Модель	Переваги	Недоліки
1	Інформаційний уряд	Підвищує прозорість державного управління, забезпечує постійний доступ громадян до офіційної інформації.	Відсутність інтерактивної взаємодії, громадяни не можуть впливати на процеси управління.
2	Інтерактивний уряд	Покращує комунікацію між громадянами та державою, сприяє зворотному зв'язку.	Обмежена кількість цифрових сервісів, що не дозволяє реалізувати всі адміністративні послуги онлайн.
3	Транзакційний уряд	Забезпечує можливість виконання адміністративних операцій онлайн, зменшує потребу у фізичних візитах до держустанов.	Потребує високого рівня кібербезпеки, значних фінансових витрат на розробку інфраструктури.
4	Мережевий уряд	Інтеграція всіх державних органів у єдину систему, підвищення ефективності та	Високі ризики кіберзагроз, потреба в значних інвестиціях та модернізації існуючих систем.

		оперативності державного управління.	
5	Відкритий уряд	Підвищення рівня довіри до влади, сприяння участі громадян у процесах прийняття рішень.	Необхідність захисту персональних даних, можливість маніпуляцій та поширення дезінформації.

Примітка. Сформовано автором на основі [4, с. 75-77; 14, с. 301; 26, с. 19]

Проведене дослідження засвідчує, що в Україні застосовуються елементи різних моделей електронного урядування. За останні 5 років було проведено низку заходів у сфері електронного урядування (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Застосування моделей електронного урядування в Україні

Примітка. Сформовано автором на основі [8, с. 27]

Таким чином, електронне урядування є важливим інструментом модернізації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів, зменшенню бюрократії та покращенню взаємодії між громадянами та владою. Аналіз існуючих моделей електронного урядування демонструє, що кожна з них має свої особливості та рівень розвитку. В Україні застосовуються елементи кількох моделей, однак для забезпечення повноцінного цифрового уряду необхідна

подальша інтеграція державних систем, розширення електронних послуг та вдосконалення нормативно-правової бази.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ ЕТАП РЕАЛІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика етапів впровадження електронного урядування в Україні

Електронне урядування є одним із ключових напрямів цифрової трансформації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів, прозорості влади та якості надання публічних послуг. Україна, враховуючи світові тенденції та євроінтеграційні прагнення, активно розвиває електронне урядування, впроваджуючи цифрові технології у сферу державного управління. Електронне урядування має багаторівневу взаємодію та утворює структурну модель.

Розвиток електронного урядування в Україні є динамічним процесом, який відбувається відповідно до глобальних тенденцій цифрової трансформації та адаптації до європейських стандартів. Дослідження багатьох українських науковців, зокрема Бабич С.В., Цецик О.І., підтверджують, що «електронне урядування в Україні проходило кілька ключових етапів, кожен з яких мав свої особливості, виклики та досягнення» [1, с. 292-299] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні етапи впровадження е-урядування в Україні

Етап	Основні події та досягнення
1	2
Початковий етап (2000–2010 рр.)	- прийняття перших нормативно-правових актів у сфері електронного документообігу; - запуск Державної програми інформатизації; - впровадження електронного цифрового підпису;
Етап активного розвитку (2011–2018 рр.)	- запуск перших електронних сервісів (державні реєстри, електронні кабінети платників податків); - впровадження системи електронних закупівель Prozorro; - розширення онлайн-доступу до адміністративних послуг;

Продовження Табл. 2.1

1	2
Сучасний етап (2019 – дотепер)	- запуск мобільного застосунку «Дія» та порталу державних послуг; - використання технологій штучного інтелекту та блокчейн у державному управлінні; - створення цифрових паспортів та інших електронних документів; - удосконалення законодавчої бази щодо кібербезпеки та захисту персональних даних.

Примітка. Сформовано автором на основі [1]

Початковий етап (2000–2010 рр.) – характеризувався першим нормативно-правовим закріпленням електронного урядування. Було ухвалено базові законодавчі акти, що регулювали використання електронних документів, цифрового підпису та інформаційних систем у державному управлінні. До головних досягнень цього етапу можна віднести: «запуск Державної програми інформатизації (2002 р.), яка заклала основу для розвитку цифрових технологій у державному секторі; впровадження електронного цифрового підпису (2003 р.), що стало важливим кроком для безпечного обміну інформацією; перехід деяких державних органів на електронний документообіг, хоча цей процес на той момент ще мав обмежене поширення» [1, с. 292].

Попри позитивні зміни, проблемами цього етапу були слабка технічна інфраструктура, недостатнє фінансування та низький рівень цифрової грамотності держслужбовців.

Етап активного розвитку (2011–2018 рр.) – став переломним для електронного урядування в Україні, оскільки з'явилися конкретні цифрові сервіси для громадян та бізнесу, а також було здійснено кроки до підвищення прозорості державного управління. Основні досягнення цього періоду: «запуск перших електронних державних сервісів, зокрема електронного кабінету платника податків; впровадження системи електронних закупівель Prozorro (2016 р.), яка суттєво знизила рівень корупції у державних тендерах; розширення доступу до адміністративних послуг онлайн через спеціалізовані веб-портали та регіональні

центри надання електронних послуг» [1, с. 296].

Однак цей етап супроводжувався низкою проблем: впровадження цифрових сервісів відбувалося нерівномірно, а також залишався високий ризик кіберзагроз через слабку інформаційну безпеку державних систем.

Сучасний етап (2019 – дотепер). «Після 2019 року електронне урядування в Україні набуло нового імпульсу завдяки масштабному впровадженню цифрових технологій. Важливими подіями цього періоду стали: запуск мобільного застосунку «Дія» (2020 р.) – платформи, що дозволяє громадянам отримувати цифрові документи та послуги без відвідування державних установ; використання блокчейн-технологій та штучного інтелекту в окремих сферах державного управління, зокрема у сфері безпеки та правосуддя; цифровізація паспортних документів, що дозволило громадянам використовувати електронні паспорти нарівні з фізичними» [1, с. 299].

Одним із найуспішніших проєктів цифровізації в Україні є екосистема «Дія», що дозволяє громадянам отримувати державні послуги в онлайн-режимі. Основні функції мобільного застосунку та порталу «Дія» наведено на рис. 2.1.

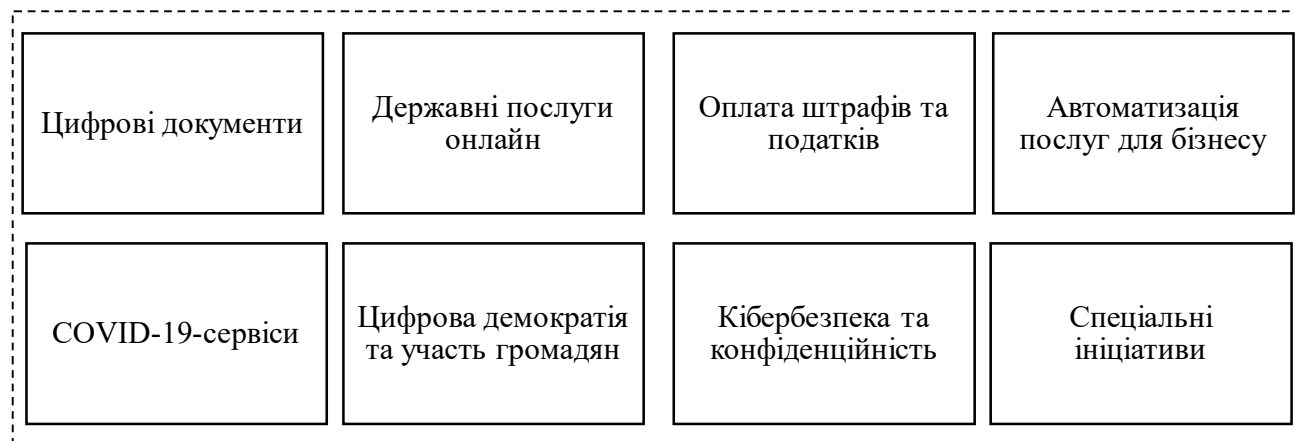


Рис. 2.1. Основні функції мобільного застосунку та порталу «Дія»

Примітка. Сформовано автором на основі [17]

Опишемо кожен функцію мобільного застосунку та порталу «Дія».

1. Цифрові документи. «Дія» дозволяє зберігати та використовувати цифрові

аналоги офіційних документів, які є юридично рівноцінними паперовим:

- «- паспорт громадянина України (ID-картка);
- закордонний біометричний паспорт;
- ІПН (ідентифікаційний код);
- свідоцтво про народження дитини;
- водійське посвідчення;
- свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу (техпаспорт);
- студентський квиток;
- посвідка на тимчасове або постійне проживання» [17].

2. Державні послуги онлайн. Через «Дію» громадяни України можуть отримувати широкий спектр послуг без відвідування державних установ, зокрема:

«- реєстрація ФОП – відкриття або закриття фізичної особи-підприємця онлайн;

- отримання витягів та довідок, зокрема витяг із Державного реєстру майнових прав, довідка про несудимість тощо;
- оформлення соціальних виплат та субсидій;
- подання заявки на отримання допомоги для переселенців (ВПО);
- зміна місця реєстрації;
- подання електронної декларації для держслужбовців.

3. Оплата штрафів та податків, «Дія» дозволяє: отримувати повідомлення про штрафи за порушення ПДР та оплачувати їх онлайн; сплачувати податки та переглядати податкові нарахування.

4. Автоматизація послуг для бізнесу, зокрема: реєстрація підприємницької діяльності (ФОП) – відкриття бізнесу у декілька кліків; подання заявок на державні гранти та підтримку бізнесу; перевірка контрагентів через відкриті реєстри.

5. COVID-19-сервіси, зокрема: сертифікати про вакцинацію (український та міжнародний з QR-кодом); послуги з отримання допомоги через «Підтримку»; запис на вакцинацію.

6. Цифрова демократія та участь громадян через: голосування за громадські проекти в межах місцевих бюджетів; Дія.Опитування – можливість брати участь в урядових соціологічних опитуваннях.

7. Кібербезпека та конфіденційність за допомогою використання: авторизації через BankID – забезпечує безпеку доступу; контролю доступу до особистих даних – користувач може переглядати, які держоргани переглядали його дані; захисту персональної інформації – за допомогою двофакторної автентифікації.

8. Спеціальні ініціативи, такі як: «Відновлення – компенсація за зруйноване або пошкоджене житло через війну; «Оселя – програма доступної іпотеки; «Підтримка – виплати за вакцинацію та інші державні ініціативи» [17].

Отже, з вищеописаного стає очевидним, що «Дія» є ключовим інструментом цифрового урядування в Україні, що забезпечує швидкий доступ громадян до державних послуг, спростивши адміністративні процедури та підвищивши прозорість послуг.

Система електронних державних закупівель Prozorro є одним із найуспішніших проєктів цифрової трансформації державного управління в Україні. Вона забезпечує відкритість тендерів, зменшує корупційні ризики та підвищує ефективність використання бюджетних коштів. Переваги та недоліки електронного урядування у розрізі електронних закупівель через Prozorro наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки електронного урядування у розрізі електронних закупівель через Prozorro

Переваги	Недоліки
1	2
Прозорість та відкритість (усі тендери та їхні результати публікуються у відкритому доступі, що знижує ризик корупції)	Можливість демпінгу (деякі постачальники штучно знижують ціни для виграву тендера, що може вплинути на якість товарів чи послуг)
Конкурентність (забезпечує рівний доступ до участі у тендерах для всіх підприємств, зокрема малого та середнього бізнесу)	Технічні проблеми (учасники стикаються з технічними збоями в системі, особливо під час пікових навантажень)

Продовження Табл. 2.2

1	2
Економія державних коштів (відкриті торги сприяють зниженню цін на товари та послуги, що дозволяє державі ефективніше розподіляти бюджет)	Недостатня кваліфікація замовників (державні установи не завжди правильно формують тендерну документацію, що може призводити до дискваліфікації учасників)
Автоматизація процесів (мінімізує людський фактор у прийнятті рішень, що зменшує можливість змови чи корупційних схем)	Можливість маніпуляцій (деякі замовники прописують специфічні умови тендеру під конкретного учасника, обмежуючи чесну конкуренцію)
Доступність 24/7 (учасники можуть подавати заявки та моніторити закупівлі онлайн у будь-який час)	Обмежений доступ для малих підприємств (незважаючи на рівний доступ, малий бізнес часто не може конкурувати з великими компаніями через фінансові або технічні обмеження)
Можливість громадського контролю (антикорупційні організації та журналісти можуть аналізувати дані закупівель у режимі реального часу)	Складність оскарження результатів (процес подання скарг на тендерні рішення може бути тривалим і складним)
Скорочення бюрократії (зменшує потребу в паперових документах та фізичних контактах між замовником і постачальниками)	Необхідність цифрової грамотності (для участі у закупівлях потрібно володіти електронними інструментами, що ускладнює доступ деяким підприємствам)
Інтеграція з міжнародними стандартами (Prozorro відповідає вимогам Європейського Союзу щодо відкритих закупівель)	

Примітка. Сформовано автором на основі [12, с. 72]

Наступним інструментом е-урядування в Україні є електронний суд та цифровізація судової системи. «Впровадження Електронного суду спрямоване на підвищення ефективності судочинства, скорочення термінів розгляду справ, зменшення бюрократії та забезпечення доступності судових послуг для громадян і бізнесу» [28].

Україна поступово адаптує цифрові технології в судочинстві відповідно до європейських стандартів. Важливим кроком стало створення Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, яка об'єднує всі процеси електронного правосуддя. Впровадження електронного судочинства є частиною загальної реформи судової системи та цифровізації державних послуг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні елементи Електронного суду

Елемент	Опис
Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система	Комплекс електронних сервісів, що забезпечують автоматизацію судового процесу. ЄСІТС включає: - реєстрацію судових справ в електронному форматі; - взаємодію між судами, адвокатами, прокурорами, державними органами та громадянами; - автоматизований розподіл судових справ між суддями; - електронний документообіг та можливість обміну судовими рішеннями в режимі реального часу;
Електронний кабінет учасника судового процесу	Персоналізований онлайн-сервіс для громадян, адвокатів, прокурорів та суддів, який дозволяє: - подавати процесуальні документи онлайн (позови, апеляції, клопотання тощо); - отримувати офіційні судові рішення в електронному вигляді; - переглядати статус розгляду справи в режимі реального часу; - сплачувати судовий збір та інші обов'язкові платежі онлайн; - отримувати автоматичні сповіщення про нові процесуальні дії у справі;
Електронний документообіг у судах	Запровадження електронного документообігу дозволяє: - мінімізувати використання паперових носіїв, що зменшує витрати та прискорює судові процедури; - зберігати та обробляти судові матеріали в цифровому форматі; - забезпечити швидкий доступ до судових рішень, ухвал та процесуальних документів; - автоматизувати роботу судових канцелярій, що скорочує час на розгляд справ;
Відеоконференцзв'язок у судових засіданнях	Можливість проведення судових засідань у форматі відеоконференцій, що має такі переваги: - дистанційна участь сторін у процесі, що дозволяє громадянам та юристам брати участь у судових засіданнях без фізичної присутності; - економія часу та коштів на транспортні витрати; - використання відеоконференцзв'язку для проведення допитів свідків, які не можуть бути присутні фізично; - інтеграція з іншими державними системами для підтвердження особи учасників процесу.

Примітка. Сформовано автором на основі [28]

Також, багато державних органів України мають власні електронні кабінети, що дозволяють громадянам та бізнесу отримувати послуги дистанційно. Наприклад, «електронний кабінет платника податків (Державна податкова служба); Єдиний державний веб-портал відкритих даних; Реєстр нерухомого майна та

бізнесу тощо» [29, с. 396].

Отже, аналіз практичного впровадження електронного урядування в Україні свідчить про суттєвий прогрес у сфері цифровізації державного управління. За останні роки відбулося масштабне впровадження цифрових технологій у надання адміністративних послуг, що сприяло підвищенню прозорості, ефективності та доступності державних сервісів для громадян і бізнесу.

Одним із ключових досягнень стало створення екосистеми «Дія», яка дозволяє громадянам отримувати електронні документи та послуги дистанційно, без необхідності відвідування державних установ. Завдяки запровадженню цифрових паспортів, електронного підпису та мобільних сервісів значно скоротилися бюрократичні процедури та витрати часу.

Окрему роль у цифровізації державного управління відіграє система електронних закупівель Prozofo, що підвищила прозорість державних тендерів і сприяла ефективному використанню бюджетних коштів. Електронний суд та цифровізація судочинства забезпечили можливість онлайн-участі у судових засіданнях, автоматизували процес документообігу та спростили доступ до судових послуг.

Попри значні досягнення, електронне урядування в Україні стикається з низкою проблем, які гальмують його подальший розвиток. Серед основних проблем можна виділити ризики кібербезпеки, фрагментарність інтеграції державних реєстрів, недостатній рівень цифрової грамотності населення та необхідність удосконалення законодавчого регулювання. у європейський цифровий простір – відповідність міжнародним стандартам.

2.2. Специфіка розвитку електронного урядування в умовах війни

Розвиток електронного урядування є важливою складовою сучасної державної політики, особливо в умовах військових конфліктів. Повномасштабне військове вторгнення в Україну у 2022 році суттєво вплинуло на функціонування державних інституцій, змусивши уряд активно впроваджувати нові цифрові рішення для забезпечення безперервності державного управління. В умовах війни електронне урядування стало не лише засобом оптимізації бюрократичних процесів, а й важливим елементом підтримки громадян, забезпечення кібербезпеки та координації оборонних ресурсів.

Уряд був змушений адаптувати цифрові сервіси до нових умов, забезпечуючи їхню стабільність, безпеку та доступність для громадян, особливо тих, хто став внутрішньо переміщеною особою або виїхав за кордон.

Проведений аналіз засвідчує, що повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на розвиток електронного урядування зокрема, було застосовано низку інструментів державного управління:

- «1) забезпечення доступу громадян до адміністративних послуг у віддаленому режимі;
- 2) посилення заходів з кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури від хакерських атак;
- 3) впровадження цифрових інструментів для координації гуманітарної допомоги;
- 4) використання електронного урядування для військових потреб, зокрема збору коштів через краудфандингові платформи;
- 5) інтеграція цифрових технологій у системи соціального захисту та відновлення країни» [2, с. 245].

Україна досягла значних успіхів у сфері цифровізації державних послуг, що дозволило в умовах війни швидко адаптувати наявні технологічні рішення та

розробити нові цифрові інструменти для підтримки громадян та армії.

Основні напрямки розвитку електронного урядування в умовах війни в Україні узагальнено на рис. 2.2.

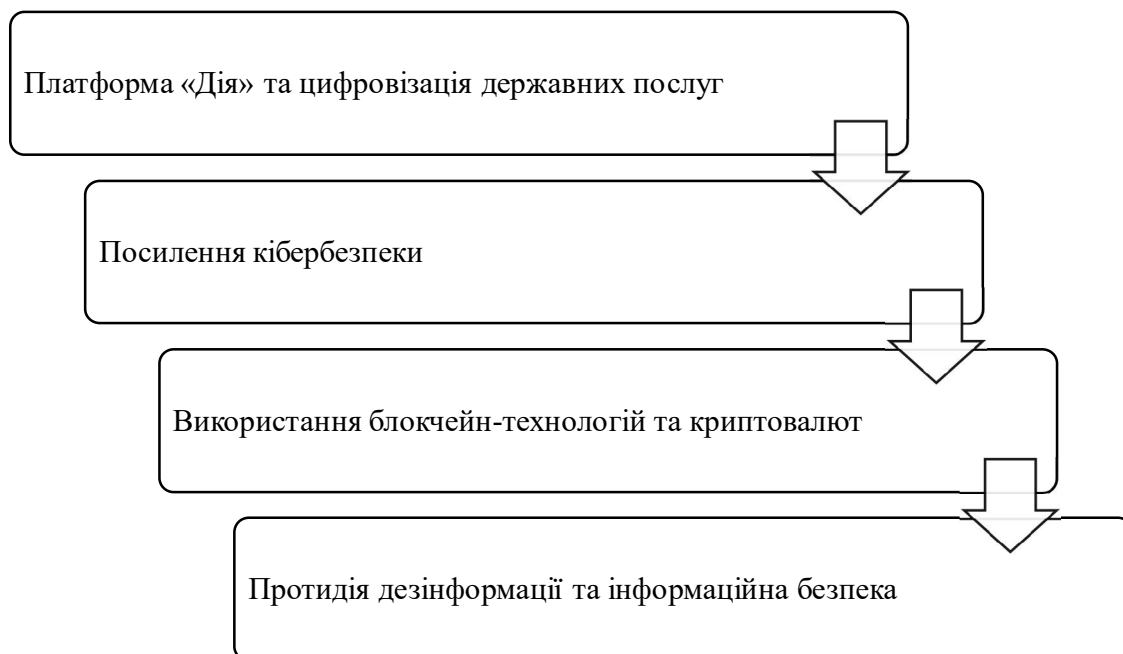


Рис. 2.2. Основні напрямки розвитку електронного урядування в умовах війни в Україні

Примітка. Сформовано автором на основі [1, с. 299]

Ключовим інструментом електронного урядування в Україні є мобільний застосунок та веб-портал «Дія», який дозволяє громадянам отримувати широкий спектр державних послуг онлайн. У період війни через «Дію» були запуснені:

- «1) програми підтримки внутрішньо переміщених осіб;
- 2) електронні виплати допомоги постраждалим від воєнних дій;
- 3) послуги для військових, зокрема електронний військовий квиток;
- 4) можливість подачі заявок на компенсацію за зруйноване майно» [1, с. 300; 17].

З початком війни Україна зіткнулася з безпрецедентною кількістю кібератак, спрямованих на державні ресурси та критичну інфраструктуру. Для протидії цим загрозам уряд посилив заходи кібербезпеки, серед яких:

- «1) створення Національного центру кібербезпеки;
- 2) співпраця з міжнародними партнерами, такими як НАТО та провідні технологічні компанії;
- 3) активне використання «білого хакерства» для тестування безпеки державних систем;
- 4) посилений контроль за кіберзахистом банківської сфери та енергетичної інфраструктури» [28].

«3 роки тому Україна стала однією з перших країн у світі, яка легалізувала використання криптовалют для державних цілей. Завдяки цьому:

- 1) були створені офіційні криптофонди для підтримки Збройних Сил України;
- 2) використовуються блокчейн-рішення для захисту державних реєстрів;
- 3) активно впроваджуються прозорі механізми цифрової фінансової допомоги постраждалим» [27].

«Війна в Україні супроводжується масштабними інформаційними атаками з боку Росії. Для боротьби з дезінформацією держава розробила низку цифрових рішень:

- 1) спеціальні канали у Telegram та Viber для оперативного інформування громадян;
- 2) проєкт «єВорог», що дозволяє громадянам передавати дані про переміщення ворожих військ;
- 3) цифрові ініціативи щодо боротьби з російською пропагандою на міжнародному рівні» [8, с. 27].

Розвиток електронного урядування в Україні в умовах війни став критично важливим фактором забезпечення стабільності державних процесів, надання послуг громадянам та підтримки оборонного сектору. Цифровізація різних сфер дозволила не лише підвищити ефективність управління, а й адаптувати країну до нових викликів, пов'язаних із воєнними діями. Нижче представлено вплив електронного урядування на основні галузі життєдіяльності.

Таблиця 2.4

**Вплив розвитку електронного урядування на основні галузі економіки
України в умовах війни**

Галузь	Вплив електронного урядування в умовах війни
Державне управління	Цифровізація послуг через «Дію», електронні сервіси для громадян, автоматизація державного документообігу.
Безпека та оборона	Використання цифрових платформ для координації військових операцій, розвідки, збору даних про ворога (наприклад, «Ворог»).
Фінанси та економіка	Легалізація криптовалют, цифровий банкінг, підтримка малого та середнього бізнесу через онлайн-платформи.
Соціальний захист	Електронні виплати для ВПО та постраждалих, цифрові реєстри соціальної допомоги, онлайн-оформлення пенсій.
Освіта	Перехід на дистанційне навчання, цифрові платформи для освіти, електронні сертифікати.
Медицина	Впровадження електронних медичних карт, телемедицина, цифрові сервіси для пацієнтів та лікарів.
Транспорт та логістика	Онлайн-системи для керування транспортною інфраструктурою, цифровий контроль за гуманітарними вантажами.
Енергетика	Автоматизація контролю за енергоресурсами, цифрові системи управління відновлюваними джерелами енергії.
Сільське господарство	Використання дронів та супутникового моніторингу, електронні реєстри фермерських господарств, онлайн-програми для підтримки аграріїв.
Зв'язок та ІТ	Розвиток кібербезпеки, посилення цифрової інфраструктури, міжнародна співпраця у сфері технологій.
Інформаційна безпека	Протидія дезінформації через державні цифрові ресурси, фактчекінгові платформи, інформаційні кампанії.

Примітка. Сформовано автором на основі [29, с. 405]

Можна стверджувати, що електронне урядування стало стратегічним інструментом підтримки життєдіяльності країни в умовах війни. Електронне урядування сприяє ефективному функціонуванню державного управління, покращенню соціального захисту, підвищенню обороноздатності та адаптації економіки до нових реалій.

Узагальнюючи отриману інформацію про розвиток електронного урядування в Україні в умовах війни, нами було виявлено низку перешкод, які гальмують даний процес (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Перешкоди розвитку електронного урядування в Україні в умовах війни

Категорія перешкод	Основні проблеми
Технічні перешкоди	- Руйнування дата-центрів, пошкодження інфраструктури. - Перебої з інтернетом та мобільним зв'язком. - Брак технічного персоналу через міграцію та мобілізацію до ЗСУ.
Кібербезпекові загрози	- Збільшення кількості хакерських атак. - Ризик витоку персональних даних громадян. - Недостатній рівень захисту державних баз даних.
Фінансові перешкоди	- Велика частина бюджету спрямована на військові потреби. - Відсутність довгострокових інвестицій. - Висока вартість оновлення цифрових систем.
Інституційні перешкоди	- Бюрократія та нестача координації між державними органами. - Використання застарілих систем і програмного забезпечення. - Опір змінам серед держслужбовців.
Соціальні перешкоди	- Низький рівень цифрової грамотності у певних груп населення. - Масова міграція громадян за кордон. - Недовіра до цифрових сервісів через інформаційні війни.

Примітка. Сформовано автором на основі [2, с. 250]

Розвиток електронного урядування в умовах війни в Україні є не лише питанням ефективного державного управління, а й стратегічним інструментом виживання країни. Швидка цифровізація адміністративних послуг, впровадження нових технологій у сфері кібербезпеки та фінансової підтримки, а також боротьба з інформаційними загрозами дозволяють Україні зміцнювати свою стійкість у протистоянні агресору. Подальший розвиток цифрових ініціатив стане важливим елементом у процесі післявоєнного відновлення та модернізації державного управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ Е-УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Електронне урядування є ключовим елементом цифрової трансформації державного управління, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян і бізнесу. В Україні система е-урядування продовжує розвиватися, однак стикається з низкою викликів, які потребують удосконалення механізмів її функціонування.

Незважаючи на суттєвий прогрес у розвитку цифрових послуг, існують певні перешкоди для ефективного функціонування е-урядування в Україні. Основні проблеми впровадження е-урядування в Україні наведено на рис. 3.1.

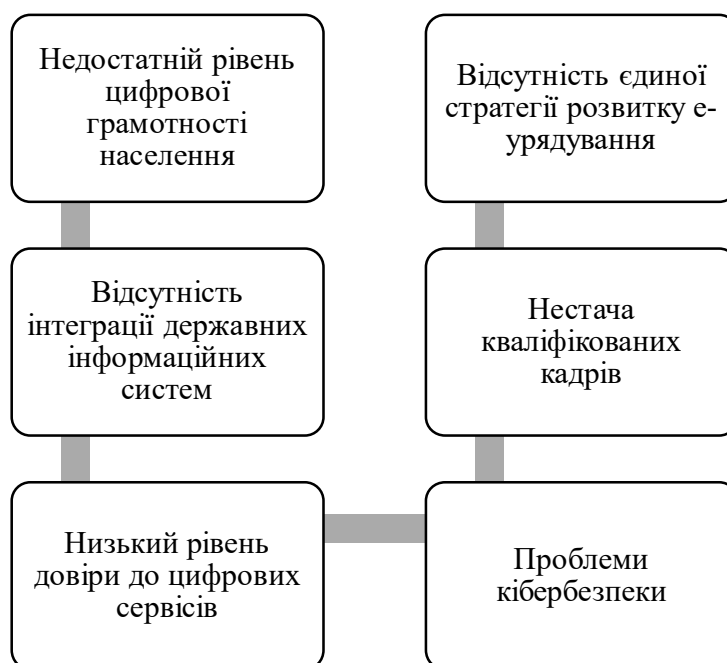


Рис. 3.1. Основні проблеми впровадження е-урядування в Україні

Примітка. Сформовано автором на основі [33]

Одна з ключових проблем розвитку е-урядування в Україні – низький рівень цифрової грамотності серед значної частини населення. Багато громадян, особливо літнього віку, не володіють необхідними навичками користування цифровими

сервісами та інтернет-ресурсами, що обмежує їхній доступ до електронних послуг. Поряд з цим, існує проблема цифрового розриву між мешканцями великих міст та сільських регіонів, де рівень обізнаності про цифрові можливості залишається низьким.

Багато державних органів мають власні інформаційні системи, які не інтегровані між собою, як наслідок – дублювання функцій, неузгодженість процесів та складність у взаємодії між відомствами. «Відсутність єдиної платформи електронного урядування гальмує швидкість обробки запитів громадян і бізнесу, ускладнює надання комплексних адміністративних послуг та створює труднощі у доступі до даних» [33, с. 415].

Громадяни та представники бізнесу часто не довіряють електронним державним послугам через побоювання щодо витоку персональних даних, неналежного захисту інформації та ризиків кібератак. Також існують випадки технічних збоїв та неполадок у роботі державних електронних ресурсів, що підриває довіру до їхньої ефективності та надійності.

Із розвитком цифрових технологій зростає кількість кібератак на державні інформаційні системи. Недостатня захищеність державних баз даних створює потенційні ризики для конфіденційності інформації та стабільності роботи державного апарату. Окрім того, слабка координація між державними структурами у питаннях кібербезпеки ускладнює оперативне реагування на загрози та запобігання кіберінцидентам.

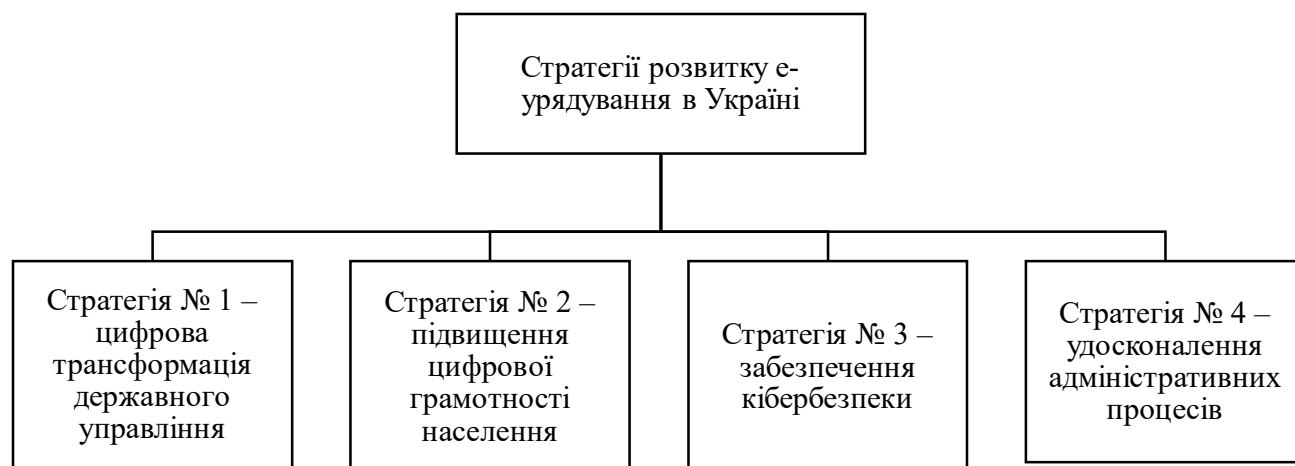
В Україні спостерігається дефіцит фахівців у сфері цифрових технологій, кібербезпеки та управління електронними сервісами. Державні органи часто не можуть конкурувати із приватним сектором у залученні висококваліфікованих кадрів через нижчі заробітні плати та недостатні можливості професійного розвитку. Відтак, це ускладнює впровадження сучасних цифрових рішень та ефективну підтримку існуючих систем е-урядування.

Хоча в Україні реалізується низка ініціатив з цифрової трансформації,

загальна стратегія розвитку е-урядування залишається фрагментарною. Відсутність чіткої координації між державними відомствами та недостатня інтеграція реформ призводять до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та уповільнення впровадження цифрових послуг.

«Цифрова трансформація державного управління є одним із ключових напрямів розвитку сучасних урядів, що прагнуть підвищити ефективність, прозорість і доступність державних послуг. Впровадження цифрових технологій у державному секторі дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, автоматизувати адміністративні процеси та забезпечити оперативний обмін даними між державними установами» [37, с. 16]. В Україні цифрова трансформація уряду відбувається в межах загальнодержавної стратегії, спрямованої на розширення цифрових послуг, інтеграцію державних інформаційних систем та запровадження інноваційних технологій. Однак для досягнення максимального ефекту необхідне системне впровадження цифрових рішень, орієнтованих на потреби громадян і бізнесу.

Пропонуємо 4 стратегії розвитку е-урядування в Україні (рис. 3.2).



Примітка. Сформовано автором на основі [37]

Рис. 3.2. Стратегії розвитку е-урядування в Україні

Стратегія № 1 – цифрової трансформація державного управління. Головною

метою Стратегії №1 є створення ефективної, прозорої та зручної для громадян системи державного управління, що базується на сучасних цифрових технологіях. Інструменти впровадження: цифрові сервіси, автоматизація процесів, інтеграція державних реєстрів тощо. Основні завдання, які необхідно реалізувати для виконання Стратегії цифрової трансформація державного управління:

«- впровадження єдиної державної платформи електронного урядування для інтеграції всіх державних інформаційних ресурсів;

- автоматизація процесів надання державних послуг та поступове зменшення бюрократичного навантаження;

- використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності обробки запитів громадян;

- масштабування хмарних технологій у державному секторі з метою підвищення гнучкості та безпеки державних інформаційних систем;

- розширення мережі інтернет-покриття у віддалених регіонах для забезпечення рівного доступу громадян до електронних послуг» [36].

Реалізація Стратегії №1 сприятиме: скороченню бюрократичних процедур та підвищенню ефективності роботи державного апарату; забезпеченню зручного доступу громадян до державних послуг через онлайн-платформи; зменшенню корупційних ризиків завдяки автоматизації процесів та електронному документообігу; підвищенню рівня довіри громадян до державних цифрових сервісів; інтеграції державних інформаційних систем для безперешкодного обміну даними між відомствами.

Стратегія № 2 – підвищення цифрової грамотності населення. Основною метою Стратегія № 2 є підвищення рівня цифрової грамотності населення України для забезпечення ефективного використання електронних державних послуг, підвищення рівня цифрової безпеки та сприяння розвитку цифрової економіки. Стратегія передбачає створення умов для навчання громадян базовим та просунутим цифровим навичкам, що дозволить їм інтегруватися в сучасне цифрове

суспільство. Основні завдання, які необхідно реалізувати для виконання Стратегії №2:

«- розширення державних програм з цифрової освіти, спрямованих на всі вікові групи населення;

-організація навчальних центрів цифрової грамотності при державних установах;

- запуск масштабних інформаційних кампаній щодо переваг та безпеки електронного урядування;

- запровадити цифрові сервіси на рівні місцевих громад, що сприятиме швидшій адаптації населення до е-урядування» [30, с. 82].

Реалізація Стратегія № 2 дозволить: збільшити рівень користування електронними державними послугами серед усіх категорій населення; скоротити цифровий розрив між різними соціальними групами та регіонами країни; підвищити рівень кібербезпеки завдяки навчанням із захисту персональних даних та уникнення онлайн-шахрайства; покращити конкурентоспроможність громадян на ринку праці шляхом набуття цифрових компетенцій; сприяти розвитку цифрової економіки та електронного урядування через активне використання цифрових технологій громадянами та бізнесом.

Стратегія № 3 – забезпечення кібербезпеки. Метою Стратегія № 3 є забезпечення кібербезпеки є створення надійної системи захисту державних інформаційних ресурсів, персональних даних громадян та критично важливої інфраструктури від кіберзагроз. Дана стратегія спрямована на запобігання кібератакам, посилення стійкості державних цифрових систем до зовнішніх та внутрішніх загроз, а також підвищення рівня довіри громадян до електронного урядування. Основні завдання, які необхідно реалізувати для виконання Стратегії забезпечення кібербезпеки:

«- запровадження сучасних стандартів захисту даних у всіх державних інформаційних системах;

- посилити відповідальність за витік персональних даних та удосконалити механізми їхнього захисту;
- впровадження технологій блокчейну для безпечного зберігання та обробки державних даних;
- розширення співпраці з міжнародними партнерами для обміну досвідом у сфері кібербезпеки» [7, с. 246].

Реалізація Стратегії №3 забезпечить: зміцнення національної кібербезпеки шляхом впровадження сучасних технологій захисту державних інформаційних систем; підвищення рівня захищеності персональних даних громадян від несанкціонованого доступу та витоків інформації; формування ефективної системи моніторингу та швидкого реагування на кіберзагрози; розширення співпраці з міжнародними партнерами для впровадження передового досвіду у сфері кібербезпеки; підвищення рівня цифрової культури державних службовців та громадян через навчання основам кібергігієни.

Стратегія №4 – удосконалення адміністративних процесів. Метою Стратегія № 4 є удосконалення адміністративних процесів є оптимізація та цифровізація діяльності державних органів з метою зниження бюрократичного навантаження, підвищення швидкості та якості надання державних послуг. Інструменти впровадження: використання сучасних технологій для автоматизації документообігу; покращення взаємодії між державними установами; підвищення прозорості державного управління. Основні завдання, які необхідно реалізувати для виконання Стратегії №4:

- «- оптимізація роботи державних органів шляхом цифровізації документообігу;
- впровадження електронних реєстрів для ефективного обміну інформацією між відомствами;
- розвиток системи електронної ідентифікації для зручного доступу громадян до державних послуг» [1, с. 300].

Реалізація цієї стратегії удосконалення адміністративних процесів забезпечить: скорочення термінів розгляду звернень громадян і бізнесу за рахунок цифровізації процесів; автоматизацію ключових адміністративних процедур, що мінімізує вплив людського фактора та корупційні ризики; підвищення ефективності взаємодії між державними органами через інтеграцію цифрових платформ; покращення доступу громадян до державних послуг через зручні онлайн-сервіси; зниження адміністративних витрат держави завдяки впровадженню безпаперового документообігу.

Розвиток механізму е-урядування є необхідною умовою для підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості адміністративних процесів та покращення взаємодії між державою, громадянами і бізнесом. В Україні, незважаючи на певні досягнення у цифровізації державного сектору, існує низка проблем, таких як недостатня цифрова грамотність населення, фрагментація інформаційних систем, низький рівень довіри до електронних сервісів, питання кібербезпеки та застарілі адміністративні процеси.

Для їх подолання запропоновано чотири ключові стратегії, зокрема: стратегію цифрової трансформації державного управління; стратегію підвищення цифрової грамотності населення; стратегію забезпечення кібербезпеки; стратегію удосконалення адміністративних процесів. Вважаємо, що впровадження запропонованих стратегій стане запорукою подальшого розвитку електронного урядування та цифрової трансформації суспільства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Механізм впровадження електронного урядування в Україні» дозволяє зробити наступні висновки.

Здійснено аналіз нормативно-правового регулювання у сфері електронного урядування в Україні. Дослідження показало, що правова база у сфері е-урядування поступово розвивається, проте містить низку недоліків. Основними нормативними актами є закони України «Про електронні довірчі послуги», «Про електронний документообіг», «Про відкриті дані» та урядові стратегії цифрової трансформації. У ході дослідження виявлено необхідність удосконалення законодавчого забезпечення у сфері захисту персональних даних, інтеграції державних інформаційних систем та кібербезпеки.

Описано діючі моделі електронного урядування. У ході дослідження проаналізовано світові підходи до електронного урядування, зокрема централізовану, децентралізовану та змішану моделі. Визначено, що в Україні діє змішана модель, яка поєднує елементи централізованого управління через єдині державні цифрові платформи (наприклад, «Дія») та окремі ініціативи на рівні місцевих органів влади. Виявлено необхідність подальшого розвитку координації між державними органами та інтеграції інформаційних систем.

Ознайомлено з особливостями практичного впровадження е-урядування в Україні. Визначено, що основними напрямками розвитку електронного урядування є цифровізація державних послуг, автоматизація адміністративних процесів, електронна ідентифікація громадян, розвиток відкритих даних та впровадження електронного документообігу. Найбільш успішним кейсом є екосистема «Дія», яка значно спростила доступ громадян до державних послуг. Водночас основними проблемами залишаються цифрова нерівність, низький рівень обізнаності громадян щодо використання електронних сервісів та ризики у сфері кібербезпеки.

Досліджено специфіку розвитку електронного урядування в умовах війни.

З'ясовано, що війна спричинила значні зміни у функціонуванні електронного урядування, прискоривши впровадження цифрових документів, електронного резидентства, онлайн-сервісів підтримки постраждалих та військовослужбовців. Одночасно з цим значно зросла кількість кібератак на державні інформаційні ресурси, що вимагає подальшого зміцнення заходів кібербезпеки та удосконалення механізмів захисту державних інформаційних систем.

Запропоновано шляхи удосконалення механізму е-урядування в Україні. Запропоновано чотири ключові стратегії, зокрема: стратегію цифрової трансформації державного управління; стратегію підвищення цифрової грамотності населення; стратегію забезпечення кібербезпеки; стратегію удосконалення адміністративних процесів. Реалізація запропонованих стратегій стане запорукою подальшого розвитку електронного урядування та цифрової трансформації суспільства.

Таким чином, у ході дослідження було комплексно проаналізовано механізм впровадження електронного урядування в Україні, визначено його основні переваги та недоліки, а також сформовано рекомендації щодо його подальшого вдосконалення. Розвиток електронного урядування є одним із ключових напрямів цифрової трансформації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, зменшенню бюрократичного навантаження та покращенню якості державних послуг.

Попри значні досягнення, подальший розвиток електронного урядування вимагає комплексного підходу, що включає удосконалення правового регулювання, підвищення рівня цифрової грамотності населення, інтеграцію інформаційних систем та посилення заходів із забезпечення кібербезпеки. Успішна реалізація запропонованих стратегій сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до державних цифрових послуг, забезпеченню прозорості управлінських процесів та інтеграції України у глобальні цифрові процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCES

1. Бабич С.В., Цецик Я.П., Красномоовець О.І. Виклики електронного урядування: перспективи через досвід. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 11(29). С. 287-301.
2. Белікова М.І. Вплив воєнного стану на розвиток електронного урядування в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. №(26). С. 243-251.
3. Деякі питання затвердження схем електронної ідентифікації: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2023 р. № 417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-2023-%D0%BF#Text>.
4. Електронне урядування: конституційно-правове дослідження: монографія / О.З. Романчук, Ю.М. Бисага, В.В. Берч, Г.Ю. Нечипорук, В.І. Чечерський. Ужгород, 2021. 196 с.
5. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/03/70.pdf>.
6. Жовнірчик Я.Ф., Квасюк В.В. Електронне урядування та електронна демократія стосовно децентралізації в Україні: стратегії реалізації та розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 106-115.
7. Ільїна А.О. Проблеми розвитку електронного урядування в органах публічної влади України та шляхи їх вирішення. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. №. 2 (8). С. 232-249.
8. Коломієць Є.В. Особливості впровадження е-урядування в діяльності органів виконавчої влади в період дії правового режиму воєнного стану. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. № 2(26). С. 25-31.
9. Конституція України: Закон України від 08.12.2004 р. № 2222-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96->

%D0%B2%D1%80/ed20140222.

10. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.

11. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 43-49.

12. Ляпін К. Перспективи електронного урядування в сучасних містах. *Молодий вчений*. 2023. № 7 (119). С. 71-73.

13. Мерзляк А.В., Боклаг В.А., Віхорт Ю.В. Зарубіжний досвід розвитку системи електронних публічних послуг в умовах розбудови інформаційного суспільства. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (71). С. 136-142.

14. Міхровська М.С. Публічна адміністрація, державне управління та електронне урядування: особливості взаємозв'язку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 69. С. 299-303.

15. Мохова Ю.Л. Особливості державного управління в країнах Європейського союзу в умовах сталого розвитку. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Маріуполь, 27-28 травня 2021 р.). Маріуполь, 2021. С. 50-52.

16. Назаров Ю. Досвід Сінгапуру та Лондона – ключ до побудови в Україні «розумних» міст. *SmartCity.UA*. 2023. URL: <https://kievvlast.com.ua/news/opyt-singapura-ilondonaklyuch-k-postroeniyu-v-ukraineumnyh-gorodovglava-smartcityua-yurijnazarov?noredirect=true>.

17. Офіційний сайт «ДІЯ»: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua>.

18. Перегуда Н.І. Становлення та впровадження категорії «електронне урядування» в публічне управління. *Право та державне управління*. 2024. № 2. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.41>.

19. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.04.2012 р. № 4652-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

20. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 14.01.2020 р. № 440-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

21. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 31.05.2005 р. № 2599-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

22. Про захист персональних даних: Закон України від 23.02.2012 р. № 4452-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

23. Про затвердження Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації від 3 листопада 2023 р. № 1150. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-2023-%D0%BF#Text>.

24. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 13.09.2001 р. № 2684-III (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

25. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 15.06.2022 р. № 2130-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20>.

26. Ряба О.А, Зарубіжний та український досвід впровадження електронного врядування територій : кваліфікаційна робота : спец. 281 – Публічне управління та адміністрування / О.А. Ряба ; наук. керівник к.е.н., доц. Л. Б. Круп'як. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 40 с.

27. Семченко-Ковальчук О.Б. Використання блокчейну в публічному управлінні: трансформація технологічних можливостей. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. Вип. 2 (8). URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-5>.

28. Сухан А.С., Сенько А.І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2024. Том 4. № 86. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13>.

29. Федорчак О., Пилипенко В., Бунік М., Блинда Ю. Вплив електронного урядування на економічний розвиток України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 5(58). С. 390-407.

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

31. Юсіфбейлі Р. Електронне урядування в публічному управлінні та адмініструванні сучасної України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 20. С. 99-102.

32. Antoine L. The power of a promise: whom do governments' security justifications convince to accept surveillance?. *Political Research Exchange*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.1080/2474736X.2022.2101380>.

33. Falkevych V., Lisnyak A. Internal and External Threats in Cyber Security and Methods for Their Prevention. 2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). *IEEE*. 2023. P. 414-419.

34. Franck B., Reith M. Operationalizing Cyber: Recommendations for Future Research. *European Conference on Cyber Warfare and Security*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.34190/eccws.21.1.308>.

35. Jiang Y., et al. Secure data transmission and trustworthiness judgement approaches against cyber-physical attacks in an integrated data-driven framework. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*. 2022. №52(12). P. 7799-7809.

36. Masadeh R., Almajal D., Majali T., Majali S., Al-Sherideh A. An empirical study into the effect of the digital divide on the intention to adopt e-government. *International Journal of Data and Network Science*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.8.005>.

37. Rouibah K., Qurban H., Al-Qirim N. Impact of Risk Perceptions and User Trust on Intention to Re-Use E-Government: A Mixed Method Research. *J. Glob. Inf. Manag.*

2022. №30. P. 1-29.

38. Sa F., Rocha A., Cota M. P. Potential dimensions for a local e-Government services quality model. *Telematics and Informatics*. 2016. №33(2). P. 270-276.

39. Semenets-Orlova I., Rodchenko L., Chernenko I., Druz O., Rudenko M., Poliuliakii R. Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*. 2022. № 38. P. 249-268.

40. Wang Z., Liu H., Li T., Zhou L., Zhou M. The Impact of Internet Use on Citizens' Trust in Government: The Mediating Role of Sense of Security. *Systems*. 2023. № 11 P. 47-65.