



УДК 35.077.6

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Юрій Семененко

Західноукраїнський національний
університет, Тернопіль, Україна
ORCID: 0009-0000-8334-9766

Катерина Пришляк

Західноукраїнський національний
університет, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-0351-3528

Резюме. Цифрова трансформація суспільства визначає нові підходи до організації публічного управління та комунікації між державою і громадянами. Зростання потреби у відкритості та доступності адміністративних послуг, забезпеченні прозорості прийняття рішень та підвищенні ефективності державного апарату зумовлює активне впровадження електронного урядування. Традиційні моделі управління не відповідають вимогам динамічного інформаційного середовища, що стимулює використання цифрових технологій у створенні сучасних електронних сервісів, розвитку електронної демократії та посиленні громадянської участі у процесах державотворення. Здійснено аналіз сучасного стану електронного урядування. Виявлено ключові проблеми цифровізації публічного сектора, серед яких нерівномірний рівень цифрової грамотності населення, недостатня інтеграція цифрових рішень у діяльність органів влади, обмежене фінансування, а також проблеми у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних. Відсутність системного підходу до розбудови цифрової інфраструктури гальмує темпи розвитку електронних сервісів і знижує рівень довіри громадян до держави. Окрему увагу приділено ролі електронного урядування у забезпеченні ефективності управлінських рішень та вдосконаленні надання адміністративних послуг. Проаналізовано, як цифрові технології сприяють спрощенню процедур, зменшенню корупційних ризиків, підвищенню прозорості та підзвітності влади. Висвітлено позитивний вплив електронних сервісів на розвиток електронної демократії, зокрема на інструменти електронних петицій, консультацій з громадськістю та електронних виборчих процесів. Розглянуто міжнародний досвід упровадження електронного урядування, приклади використання інноваційних цифрових інструментів у країнах ЄС, що дозволяє сформулювати стратегічні орієнтири для України. Зроблено висновки щодо стратегічного значення електронного урядування як ключового чинника цифрової трансформації держави. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення законодавчої бази, розвитку цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення кіберзахисту. Реалізація цих заходів сприятиме створенню ефективної системи електронного урядування, яка посилить довіру суспільства до державних інституцій.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, електронне урядування, ефективність управління.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.082

Отримано 16.09.2025

UDC 35.077.6

E-GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Yurii Semenenko

West Ukrainian National University,
Ternopil, Ukraine

Kateryna Pryshliak

West Ukrainian National University,
Ternopil, Ukraine

Summary. The digital transformation of society defines new approaches to the organization of public administration and communication between the state and citizens. The growing need for openness and accessibility of administrative services, ensuring transparency in decision-making, and increasing the efficiency of the state apparatus, determines the active implementation of e-government. Traditional models of governance no longer meet the requirements of the dynamic information environment, which stimulates the use of digital technologies in the creation of modern electronic services, the development of e-democracy, and the strengthening of civic participation in state-building processes. The article analyzes the current state of e-government. Key problems of digitalization in the public

sector have been identified, including the uneven level of digital literacy among the population, insufficient integration of digital solutions in the activities of public authorities, limited funding, as well as issues in the field of cybersecurity and personal data protection. The lack of a systematic approach to the development of digital infrastructure slows down the pace of e-services development and reduces citizens' trust in the state. Special attention is given to the role of e-government in ensuring the efficiency of management decisions and improving the provision of administrative services. It is analyzed how digital technologies contribute to simplifying procedures, reducing corruption risks, increasing transparency, and strengthening government accountability. The positive impact of electronic services on the development of e-democracy is highlighted, particularly on the tools of electronic petitions, public consultations, and electronic electoral processes. The article examines international experience in the implementation of e-government, including examples of the use of innovative digital tools in EU countries, which makes it possible to form strategic guidelines for Ukraine. Conclusions are drawn regarding the strategic importance of e-government as a key factor in the digital transformation of the state. Recommendations are proposed for improving the legislative framework, developing digital infrastructure, increasing the level of digital literacy of the population, and ensuring cybersecurity. The implementation of these measures will contribute to the creation of an effective e-government system that will strengthen public trust in state institutions.

Key words: digitalization, digital transformation, e-government, management efficiency.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.082

Received 16.09.2025

Постановка проблеми. Системи державного управління в усьому світі стикаються з викликами, пов'язаними з цифровою трансформацією суспільства. Традиційні управлінські моделі та механізми надання адміністративних послуг часто не відповідають вимогам сучасного інформаційного середовища. Недостатня інтеграція цифрових технологій у діяльність державних інституцій, низький рівень цифрової грамотності частини населення та обмеженість ресурсів уповільнюють розвиток ефективного електронного урядування. Це знижує прозорість управлінських процесів, обмежує доступ громадян до якісних публічних послуг та стримує їхню активну участь у процесах прийняття рішень.

Перспективним напрямом розвитку є впровадження сучасних електронних сервісів, розвиток електронної демократії та використання інноваційних цифрових рішень, які сприяють підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності влади. Водночас широке впровадження електронного урядування стикається з певними проблемами, серед яких питання кібербезпеки, захисту персональних даних, відсутність системного підходу до цифровізації публічного сектора та нерівномірний доступ населення до цифрових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання електронного урядування займається велика кількість українських та іноземних вчених. Ганна Решетова досліджує електронне урядування як складову інформаційно-комунікаційної системи забезпечення сталого розвитку [1]. Наталія Фісенко вивчає електронне урядування як складник трансформації управління в публічному секторі [2]. Олександр Євтушенко досліджує особливості й перспективи цифровізації публічного управління в Україні [3]. Олександр Жадан вивчає електронне управління як платформу розвитку цифровізації системи надання адміністративних послуг [4]. Проте питання електронного урядування в умовах цифрової трансформації потребує подальшого дослідження та вивчення.

Метою дослідження є аналіз можливостей електронного урядування для підвищення ефективності публічного управління та якості надання адміністративних послуг. Дослідження спрямоване на виявлення основних проблем традиційних моделей управління, оцінювання потенціалу цифрових технологій для підвищення прозорості, доступності та підзвітності державних інституцій, а також визначення ключових проблем і перспектив впровадження електронних сервісів у систему публічного управління.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети дослідження передбачає аналіз сучасного стану розвитку електронного урядування в умовах цифрової трансформації з метою виявлення ключових проблем, що уповільнюють його впровадження. Особлива увага приділяється оцінюванню ефективності традиційних підходів до публічного управління та їх відповідності сучасним потребам суспільства і держави. Дослідження

спрямоване на визначення потенціалу цифрових технологій для підвищення прозорості, доступності та підзвітності державних інституцій, а також на виявлення можливих проблем і ризиків, що виникають у процесі впровадження електронних сервісів.

Виклад основного матеріалу. Електронне урядування є однією з ключових складових сучасної цифрової трансформації, воно відображає глибинні зміни у способах взаємодії держави, громадян та бізнесу. Сутність цього явища полягає у застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації управлінських процесів, удосконалення надання адміністративних послуг та розширення можливостей участі суспільства в ухваленні рішень. Воно не зводиться лише до автоматизації традиційних процедур, а передбачає формування нової моделі державного управління, де головними цінностями виступають прозорість, ефективність, відкритість і підзвітність влади.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення поняття «електронне урядування». Технократичний підхід трактує його насамперед як сукупність електронних сервісів, спрямованих на цифровізацію адміністративних функцій. Інституційний підхід наголошує на зміні ролі державних інституцій у цифровому середовищі, коли технології стають основою для модернізації управлінських структур. Соціально-комунікативний підхід розглядає електронне урядування як інструмент налагодження діалогу між владою і суспільством, що сприяє розвитку електронної демократії. Інтегративний підхід прагне поєднати ці позиції, визначаючи електронне урядування як комплексну систему організаційних, технологічних і комунікаційних рішень, які змінюють не лише форму, а й зміст державного управління.

Саме явище е-урядування об'єднує у собі як мінімум дві складові – внутрішню та зовнішню інформаційні інфраструктури, що взаємодіє з фізичними та юридичними особами. У межах другої складової інтегруються інформаційні ресурси органів влади (веб-сайти, портали), забезпечується доступ до них, а також створюється система електронних послуг [5].

Загалом сутність електронного урядування полягає у переорієнтації держави з адміністративно-орієнтованої моделі на сервісно-орієнтовану. Якщо раніше головним завданням влади було виконання регулятивних функцій, то сьогодні на перший план виходить забезпечення громадян якісними послугами та створення умов для їх активної участі у процесах державотворення. Ця концепція ґрунтується на принципах відкритості даних, зручності доступу до інформації, інтерактивності та безперервному удосконаленні цифрових рішень.

Історична еволюція концепції електронного урядування відображає поступову трансформацію ролі держави у цифровому суспільстві. Її розвиток пов'язаний як із поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, так і з потребою підвищення ефективності управлінських процесів та зміцнення довіри громадян до влади.

Перший етап формування концепції припадає на кінець ХХ століття, коли держави почали використовувати комп'ютерні системи для автоматизації документообігу та внутрішніх адміністративних процесів. Цей період характеризувався переважно технічними інноваціями, спрямованими на підвищення швидкості опрацювання даних та зменшення бюрократичного навантаження.

Другий етап, який розпочався на межі 1990–2000-х років, відзначився переходом від внутрішньої цифровізації апарату до створення перших публічних електронних сервісів. Виникають офіційні вебпортали органів влади, через які громадяни отримують доступ до базової інформації та окремих послуг. У цей час формується розуміння електронного урядування не лише як інструмента підвищення ефективності, а й як засобу комунікації між державою та суспільством.

Третій етап, що розпочався у 2010-х роках, характеризується поширенням мобільних технологій, хмарних сервісів та соціальних мереж. Вони сприяли

інтерактивності взаємодії між громадянами і владою, появи інструментів електронної демократії, зокрема електронних петицій і консультацій з громадськістю. У цей період концепція електронного урядування виходить за межі надання послуг і починає розглядатися як механізм залучення суспільства до процесів прийняття рішень.

Сучасний етап розвитку визначається інтеграцією інноваційних цифрових технологій, штучного інтелекту, блокчейну та великих даних. Вони змінюють не лише форму взаємодії держави з громадянами, а й зміст управлінських процесів, підвищуючи рівень прогнозування, прозорості та персоналізації послуг.

Взаємозв'язок електронного урядування з цифровою трансформацією суспільства проявляється у тому, що ці два явища є взаємодоповнюваними та взаємозалежними процесами. Цифрова трансформація створює технологічне та соціальне підґрунтя для переходу держави до нових моделей управління, а електронне урядування стає практичним інструментом реалізації цих змін. Йдеться не лише про впровадження цифрових сервісів, а й про переосмислення принципів взаємодії влади з громадянами, бізнесом і громадськими організаціями.

Цифрова трансформація суспільства охоплює модернізацію економіки, освіти, медицини, фінансів та інших сфер, де ключовим ресурсом стають дані. У такому середовищі від держави очікують оперативного реагування, відкритості інформації та доступності послуг у зручних цифрових форматах. Електронне урядування у цьому контексті виступає як механізм, що інтегрує цифрові технології у публічне управління, забезпечуючи нову якість взаємодії держави з громадянами.

Цифрова трансформація і електронне урядування не існують окремо одне від одного. Перша визначає загальний контекст і технологічні можливості, а друге забезпечує їхнє практичне втілення у сфері публічного управління. Разом вони створюють основу для побудови інноваційної моделі держави, орієнтованої на прозорість, підзвітність та активну взаємодію з громадянами.

Ефективність електронного урядування визначається не лише наявністю цифрових сервісів, а й здатністю забезпечувати реальні зміни у якості управління та рівні взаємодії держави з суспільством. Для об'єктивного оцінювання цього процесу використовуються міжнародні індекси та показники, які дозволяють порівнювати різні країни й виявляти сильні та слабкі сторони національних стратегій цифровізації.

Найбільш визнаним у світі є UN E-Government Development Index, що розробляється Організацією Об'єднаних Націй. Він поєднує три групи показників: рівень розвитку онлайн-послуг, стан телекомунікаційної інфраструктури та рівень людського капіталу. Такий підхід дає можливість оцінити не тільки технологічний прогрес, а й готовність суспільства користуватися електронними сервісами. Високі позиції у цьому рейтингу зазвичай посідають країни, які комплексно поєднують інновації, інфраструктурні інвестиції та освітні програми [6].

Ще одним важливим інструментом є Open Data Index, який вимірює рівень відкритості та доступності державних даних. Його значення полягає у тому, що відкриті дані розглядаються як фундамент прозорості та підзвітності влади, а також як ресурс для розвитку інноваційного бізнесу й громадських ініціатив. Країни, що демонструють високі результати в цьому рейтингу, зазвичай створюють сприятливі умови для використання даних у сфері науки, журналістики та підприємництва [7].

Крім цих показників, у світовій практиці застосовуються й інші критерії, що дозволяють оцінити ефективність цифрових рішень. Серед них індекси кібербезпеки, рівня електронної участі громадян, інноваційності економіки. Разом вони формують комплексне уявлення про те, наскільки електронне урядування здатне підвищувати якість життя населення, зменшувати адміністративні бар'єри та сприяти соціально-економічному розвитку.

Оцінювання ефективності електронного урядування має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних показників. Використання міжнародних індексів дозволяє країнам визначати прогалини, формувати стратегії вдосконалення та рухатися у напрямку глобальних стандартів цифрового управління.

Електронне урядування як комплексне явище охоплює кілька ключових складових, які формують його зміст і визначають ефективність практичного функціонування (рис. 1). Найбільш усталеним у науковій літературі є поділ на чотири базові компоненти: «держава – громадянин» (G2C), «держава – бізнес» (G2B), «держава – держава» (G2G) та «держава – працівники державного сектора» (G2E).



Рисунок 1. Основні складові електронного урядування

Формат «держава – громадянин» зосереджений на наданні адміністративних та соціальних послуг у цифровій формі. Його розвиток забезпечує спрощення процедур, скорочення часу взаємодії та підвищення рівня прозорості. До цієї складової належать електронні послуги, портали державних сервісів, цифрова ідентифікація та інструменти електронної демократії, що дають можливість громадянам впливати на процес ухвалення рішень.

Формат «держава – бізнес» охоплює сервіси, спрямовані на створення сприятливих умов для підприємницької діяльності. Сюди належать реєстрація бізнесу онлайн, електронні системи оподаткування та митного оформлення, електронні тендерні платформи. Ефективність цієї складової безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість країни та рівень конкурентоспроможності економіки.

Формат «держава – держава» стосується взаємодії між різними органами влади, яка реалізується завдяки інтегрованим інформаційним системам, спільним базам даних та цифровим платформам обміну інформацією. Ця складова має вирішальне значення для узгодженості управлінських рішень та ефективності функціонування державного апарату.

Формат «держава – працівники державного сектора» орієнтований на внутрішню цифровізацію державної служби. Він охоплює електронний документообіг, системи управління персоналом, онлайн-навчання державних службовців. Такий напрям підвищує професійну мобільність кадрів і сприяє створенню інноваційної організаційної культури в публічному управлінні.

Електронне урядування не зводиться до окремих електронних сервісів. Це цілісна система, яка інтегрує взаємодію громадян, бізнесу, державних інституцій і службовців у єдиному цифровому середовищі. Від збалансованого розвитку всіх складових залежить здатність держави реалізовувати принципи відкритості, підзвітності та ефективності в умовах цифрової трансформації.

У країнах Європейського Союзу електронне урядування розвивається в межах загальної стратегії цифрового єдиного ринку. Тут спостерігається прагнення до створення уніфікованого простору цифрових послуг, де громадяни можуть отримувати державні послуги незалежно від країни проживання. Естонія є взірцем цифрової держави, адже запровадила систему електронної ідентифікації, онлайн-голосування та повну інтеграцію державних реєстрів. Данія та Фінляндія відомі високим рівнем цифрових адміністративних сервісів та обов'язковим використанням електронної комунікації з органами влади. ЄС у цілому орієнтується на принцип «цифрових прав громадян», який гарантує доступність, безпеку та захист персональних даних.

Сполучені Штати Америки роблять акцент на відкритості даних та залученні громадян до прийняття управлінських рішень. Програма Data.gov стала однією з найбільших у світі платформ відкритих даних, що забезпечує прозорість діяльності уряду та можливість розвитку інноваційних сервісів на основі державної інформації. У США також активно впроваджуються концепції «розумного уряду» та цифрових сервісів, орієнтованих на користувача, що передбачає спрощення доступу до послуг через єдині онлайн-портали, використання мобільних додатків і хмарних технологій.

В азійських країнах електронне урядування розвивається надзвичайно швидкими темпами, що пояснюється як технологічним прогресом, так і високою конкуренцією між державами у сфері цифрових інновацій. Сінгапур системно реалізує стратегію Smart Nation, яка передбачає повсюдне використання цифрових технологій у сфері послуг, транспорту, охорони здоров'я та освіти. Південна Корея інвестує значні ресурси у створення інтегрованих державних платформ, використання штучного інтелекту та великих даних для управління міською інфраструктурою і підвищення ефективності адміністрування. Японія орієнтується на поєднання цифрових технологій з демографічними викликами, розвиваючи сервіси, що підтримують людей похилого віку та сприяють інклюзивності.

Досвід провідних країн світу свідчить, що успіх електронного урядування залежить від трьох ключових чинників: наявності чіткої стратегії цифрової трансформації, довіри громадян до державних інституцій та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки. У кожному випадку електронне урядування розглядається не лише як технічний інструмент, а як стратегічний ресурс для соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності держави.

Стан і тенденції розвитку цифрової інфраструктури визначають основу для успішного функціонування електронного урядування. Цифрова інфраструктура охоплює сукупність технологічних, комунікаційних та організаційних ресурсів, які забезпечують доступ до державних електронних послуг і взаємодію громадян, бізнесу та влади у цифровому середовищі.

Сучасний етап розвитку характеризується широким поширенням високошвидкісного інтернету, впровадженням мобільних технологій нового покоління та зростанням обсягів використання хмарних сервісів. Поширення 5G мереж створює умови для опрацювання великих масивів даних у реальному часі, що відкриває нові можливості для впровадження «розумних» міських сервісів, дистанційних адміністративних послуг та інтеграції інтернету речей у державне управління. Важливим напрямом є розвиток центрів опрацювання даних, які стають основою для зберігання й аналітики державних інформаційних ресурсів.

Поряд із технічними аспектами, цифрова інфраструктура передбачає формування нормативної бази та інституційних механізмів. У більшості країн світу спостерігається посилення уваги до питань кібербезпеки та захисту персональних даних, що є ключовою умовою довіри до електронних сервісів. Значна роль відводиться здатності різних державних систем взаємодіяти між собою та забезпечувати безперервний обмін інформацією.

Серед глобальних тенденцій можна виокремити перехід від локальних рішень до інтегрованих цифрових екосистем, які поєднують державні послуги з комерційними сервісами та платформами. Зростає роль відкритих даних, які стають ресурсом для інноваційного підприємництва і водночас інструментом прозорості влади. Паралельно розвивається практика використання технологій штучного інтелекту, блокчейну та великих даних для оптимізації управлінських процесів.

Сучасна цифрова інфраструктура формується як комплексна багаторівнева система, де поєднуються технологічні, інституційні та соціальні компоненти. Її розвиток є не лише технічним завданням, а й стратегічним напрямом, що визначає конкурентоспроможність держави у глобальному цифровому просторі.

Використання цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг стає важливим чинником підвищення ефективності й доступності взаємодії держави з громадянами й бізнесом. Традиційна модель надання послуг через паперові процедури та особисте відвідування установ виявляється неефективною в умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства. Перехід до цифрових сервісів дозволяє мінімізувати часові витрати, спростити бюрократичні процеси та забезпечити рівний доступ користувачів незалежно від їхнього місцезнаходження.

Ключовим інструментом стають електронні платформи, які об'єднують широкий спектр послуг у єдиному середовищі. Такі портали забезпечують можливість дистанційного подавання заяв, отримання довідок, здійснення реєстраційних процедур чи сплати адміністративних зборів. Інтеграція електронного підпису та систем ідентифікації користувачів створює умови для повноцінного юридично значущого документообігу. Завдяки цьому адміністративні процеси стають прозорішими, а ризики корупційних зловживань знижуються.

Важливою тенденцією є поступовий перехід до принципу «життєвих ситуацій», коли послуги структуруються не за відомчою належністю, а за потребами громадян. Це забезпечує більш гнучкий підхід та орієнтованість на користувача, підвищуючи якість сервісу. У деяких країнах активно впроваджується концепція «мобільного уряду», що передбачає використання мобільних застосунків для отримання доступу до адміністративних послуг у будь-який час.

Поряд із розвитком базових електронних сервісів спостерігається поширення інноваційних технологій. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати опрацювання звернень і надавати консультації через чат-боти. Блокчейн застосовується для підвищення безпеки реєстраційних процесів та збереження даних. Великі дані стають інструментом аналітики, який допомагає удосконалювати адміністративні процедури та прогнозувати потреби населення.

Цифрові технології у сфері адміністративних послуг формують нову якість державного сервісу. Вони не лише спрощують доступ до базових процедур, а й сприяють зміцненню довіри суспільства до влади, адже забезпечують прозорість, швидкість і зручність взаємодії громадян з державними інституціями.

Електронне урядування відіграє ключову роль у розвитку електронної демократії, оскільки створює технологічне та організаційне підґрунтя для активнішої участі громадян у процесах ухвалення рішень. У традиційних моделях взаємодії суспільства з владою канали зворотного зв'язку були обмежені часом, простором і формальними процедурами, що знижувало ефективність комунікації. Використання цифрових технологій долає ці бар'єри, забезпечуючи можливість швидкого доступу до інформації, відкритості управлінських процесів та інтерактивних форм залучення населення.

Електронні петиції, громадські обговорення, онлайн-консультації та платформи для участі у нормотворчій діяльності стали інструментами, які дозволяють суспільству впливати на державну політику. Вони забезпечують не лише збирання думок громадян, а й підви-

щують легітимність управлінських рішень завдяки їхній прозорості та врахуванню суспільних інтересів. Електронна демократія перетворюється на практичний механізм контролю за діяльністю влади та формування партнерських відносин між державою і суспільством.

Важливим аспектом є роль відкритих даних, що стають основою для громадського моніторингу діяльності органів влади. Доступ до статистики, фінансових показників чи результатів діяльності державних програм створює умови для незалежного аналізу та посилює підзвітність управлінців. Це стимулює розвиток громадських ініціатив та сприяє зміцненню інститутів громадянського суспільства.

Разом із тим електронна демократія не обмежується формальними інструментами зворотного зв'язку. Соціальні мережі та цифрові платформи стають майданчиками для суспільних дискусій і мобілізації громадської активності. Завдяки цьому формується новий тип політичної культури, де громадянин не лише отримує інформацію, а й виступає активним учасником комунікаційних процесів.

Електронне урядування створює інфраструктуру для переходу від декларативної демократії до практики постійної участі громадян. Це посилює довіру до державних інституцій, забезпечує прозорість управління та сприяє формуванню стійкої демократичної моделі розвитку.

Розвиток електронного урядування безпосередньо залежить від ефективності організаційних структур і чіткості правової бази. У багатьох країнах саме недостатня узгодженість між державними інституціями та відсутність комплексної стратегії цифровізації стають стримуючими чинниками. Фрагментарність ініціатив призводить до дублювання функцій, низького рівня координації та неефективного використання ресурсів. Важливою перешкодою залишається неврегульованість правових аспектів, зокрема у сфері електронного документообігу, ідентифікації користувачів, збереження даних та захисту персональної інформації. Недосконалість законодавчої бази створює правову невизначеність, що знижує рівень довіри громадян до цифрових сервісів.

Упровадження цифрових сервісів у роботу державного апарату вимагає не лише технічних рішень, а й трансформації управлінських процесів. Багато органів влади продовжують діяти за традиційними схемами, що ускладнює адаптацію до нових цифрових інструментів. Системи часто залишаються ізольованими одна від одної, через що виникають труднощі з обміном даними та побудовою комплексних сервісів. Відсутність єдиних стандартів та уніфікованих платформ поглиблює проблему несумісності інформаційних систем. Важливим чинником є також людський аспект – брак цифрових навичок у працівників державних органів та недостатня підготовка персоналу знижують ефективність використання наявних технологій.

Цифровізація публічного управління є процесом, що потребує значних інвестицій. Розроблення та підтримання сучасних інформаційних систем, розвиток мережевої інфраструктури, забезпечення кіберзахисту та регулярне оновлення технічних засобів формують високі витрати для державних бюджетів. У багатьох випадках фінансування виявляється недостатнім, що уповільнює темпи реалізації проєктів або обмежує їх функціональність. Додатково виникає проблема нерівномірного розподілу ресурсів між регіонами – міста зазвичай отримують більше можливостей для впровадження цифрових інновацій, тоді як у віддалених територіях процеси просуваються повільніше. Економічна нестабільність і конкуренція з іншими пріоритетними сферами витрат, такими, як освіта чи охорона здоров'я, також впливають на здатність держави забезпечити сталий розвиток електронного урядування.

Функціонування електронного урядування неможливе без довіри громадян до безпечності опрацювання їхніх персональних даних. Водночас саме ця сфера залишається однією з найбільш уразливих. Атаки на державні інформаційні системи, витоки конфіденційної інформації та технічні збої ставлять під сумнів стабільність і

надійність цифрової інфраструктури. Недостатній рівень захисту баз даних та слабка координація між органами, що відповідають за кібербезпеку, створюють додаткові ризики. В умовах глобалізації цифрового простору зростає необхідність у гармонізації національних стандартів із міжнародними практиками, що дозволяє підвищити стійкість системи та забезпечити відповідність вимогам захисту приватності.

Успішність електронного урядування залежить не лише від технічної чи правової бази, а й від ставлення суспільства до нових форматів взаємодії з владою. Недовіра до цифрових сервісів, скептицизм щодо прозорості їхньої роботи та побоювання за безпеку особистих даних можуть знижувати рівень користування електронними інструментами. Важливим чинником є попередній досвід громадян у взаємодії з державними структурами – якщо він був негативним, то навіть сучасні цифрові рішення сприйматимуться з підозрою. Соціально-психологічний аспект також включає проблему цифрової нерівності, адже громадяни, які не мають навичок користування електронними сервісами, часто відчувають відчуження від державних процесів. Підвищення довіри можливе завдяки прозорій комунікації, інформуванню населення про переваги цифровізації та демонстрації успішних прикладів упровадження.

Розвиток електронного урядування відбувається у тісному зв'язку з глобальними тенденціями формування цифрової держави. Міжнародні організації, зокрема ООН, Світовий банк та Європейський Союз розробляють стандарти й методики, що визначають ключові напрями цифровізації публічного сектора. До таких належать рекомендації щодо інтегрованості інформаційних систем, захисту даних, забезпечення доступності послуг та підвищення рівня цифрової інклюзивності. Національні стратегії при цьому враховують особливості політичної, соціально-економічної та культурної ситуації кожної країни. Успішні моделі поєднують дотримання міжнародних вимог із гнучкістю у реалізації національних пріоритетів, що дозволяє адаптувати найкращі практики до локальних умов.

Цифрова трансформація державного управління дедалі більше ґрунтується на використанні інноваційних технологій. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищуючи швидкість опрацювання звернень та якість консультування громадян. Блокчейн відкриває нові можливості у сфері реєстраційних процедур, забезпечуючи їхню прозорість і захищеність від підробок. Великі дані стають інструментом аналітики, що дозволяє прогнозувати суспільні потреби та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Використання хмарних обчислень забезпечує масштабованість цифрових сервісів, знижує витрати на інфраструктуру та спрощує інтеграцію нових рішень. Ці технології формують підґрунтя для переходу до більш гнучкої, адаптивної та клієнтоорієнтованої моделі публічного управління.

Смарт-сервіси є логічним продовженням розвитку електронного урядування, оскільки орієнтовані на побудову індивідуалізованих і зручних рішень для громадян. Вони передбачають використання аналітики даних і інтегрованих платформ, що дозволяє забезпечити максимальну відповідність послуг потребам користувачів. Завдяки цьому взаємодія з органами влади стає більш зрозумілою, швидкою та прозорою. Смарт-сервіси також сприяють розвитку відкритого урядування, адже створюють можливості для моніторингу діяльності державних інституцій, оцінювання ефективності програм і формування нових каналів громадського контролю. У перспективі вони здатні забезпечити якісно новий рівень довіри суспільства до держави.

Інструменти цифрової демократії розширюють можливості громадянської участі та створюють умови для безпосереднього впливу суспільства на ухвалення управлінських рішень. Електронні петиції стали ефективним каналом донесення громадських ініціатив до органів влади. Онлайн-консультації дозволяють залучати ширше коло громадян до обговорення проєктів рішень, підвищуючи їх легітимність та якість. Електронне голосування, хоча

й потребує високого рівня безпеки та технічної надійності, відкриває перспективи для більш гнучкої та доступної виборчої системи. Впровадження цих інструментів сприяє формуванню нової моделі демократичної взаємодії, де громадянин виступає не пасивним отримувачем рішень, а активним учасником державотворчих процесів.

У довготривалій перспективі електронне урядування виступатиме каталізатором глибинної трансформації публічного управління. Цифровізація поступово змінює саму природу взаємодії держави та громадян, роблячи її більш відкритою, адаптивною та сервісно орієнтованою. У майбутньому можна очікувати формування екосистеми, де адміністративні процедури будуть інтегровані в єдиний цифровий простір, а державні послуги – максимально персоналізовані. Паралельно зростатиме роль даних як ключового ресурсу управління, що визначатиме якість стратегічних рішень. Посилення кіберзахисту та розвиток довіри громадян до цифрових сервісів стануть критичними умовами стабільності цієї системи. У підсумку електронне урядування здатне перетворитися на фундаментальний інститут модернізованої держави, який забезпечить її ефективність і стійкість в умовах глобальних викликів цифрової епохи.

Висновки. Електронне урядування є ключовим чинником трансформації сучасних державних інститутів та формування нової моделі взаємодії між владою і суспільством. Воно забезпечує перехід від бюрократичної системи до сервісно-орієнтованої, де головним пріоритетом стає задоволення потреб громадян. Використання цифрових технологій у публічному управлінні сприяє підвищенню прозорості, ефективності та відкритості державних процесів, що у довготривалій перспективі зміцнює довіру суспільства до влади.

Важливим аспектом розвитку електронного урядування є впровадження інноваційних технологій, таких, як штучний інтелект, блокчейн, Big Data та хмарні обчислення. Вони створюють нові можливості для опрацювання великих масивів інформації, автоматизації рутинних процедур і побудови надійних систем зберігання та обміну даними. Ці технології не лише оптимізують роботу державних інституцій, а й забезпечують якісно новий рівень доступності та захищеності публічних послуг.

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрової демократії, яка розширює канали громадської участі у прийнятті рішень. Електронні петиції, онлайн-консультації та електронне голосування дозволяють громадянам безпосередньо впливати на формування державної політики. Це сприяє зміцненню інститутів демократії, формуванню культури політичної участі та підвищенню легітимності управлінських рішень.

Електронне урядування має потенціал стати фундаментом цифрової держави нового покоління. Його розвиток потребує узгодження міжнародних стандартів і національних стратегій, інвестицій у технологічну інфраструктуру та підвищення цифрової грамотності населення. У перспективі воно здатне забезпечити стійкість державного управління до глобальних викликів і сприяти побудові інклюзивного, прозорого та інноваційного суспільства.

Conclusions. E-government is a key factor in the transformation of modern state institutions and the formation of a new model of interaction between government and society. It ensures the transition from a bureaucratic system to a service-oriented one, where the main priority is meeting the needs of citizens. The use of digital technologies in public administration contributes to greater transparency, efficiency, and openness of state processes, which in the long term strengthens public trust in government.

An important aspect of e-government development is the implementation of innovative technologies such as artificial intelligence, blockchain, Big Data, and cloud computing. They create new opportunities for processing large volumes of information, automating routine procedures, and building reliable systems for data storage and exchange. These technologies not only optimize the work of state institutions but also ensure a qualitatively new level of accessibility and security of public services.

Equally important is the development of digital democracy, which expands channels for citizen participation in decision-making. Electronic petitions, online consultations, and electronic voting allow citizens to directly influence the formation of public policy. This contributes to strengthening democratic institutions, fostering a culture of political participation, and enhancing the legitimacy of governance decisions.

E-government has the potential to become the foundation of a new generation digital state. Its development requires harmonization of international standards and national strategies, investments in technological infrastructure, and improvement of citizens' digital literacy. In the long term, it can ensure the resilience of public administration to global challenges and contribute to building an inclusive, transparent, and innovative society.

Список використаних джерел

1. Решетова Г. Електронне урядування як складова інформаційно-комунікаційної системи забезпечення сталого розвитку. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 18. С. 1141–1162. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.08>
2. Фісенко Н. Електронне урядування як складник трансформації управління в публічному секторі. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 4 (67). С. 80–98. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.11>
3. Євтушенко О. Особливості й перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 22. С. 964–983. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03>
4. Жадан О. Електронне урядування як платформа розвитку цифровізації системи надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Т. 2 (79). С. 63–76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-03>
5. Соломко Ю. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. *Ефективність державного управління*. 2018. № 2. С. 135–143.
6. E-Government Development Index (EGDI). UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (дата звернення: 16.09.2025).
7. Global Open Data Index. Global Open Data Index. URL: <http://index.okfn.org/> (дата звернення: 16.09.2025).

References

1. Reshetova H. (2022) Elektronne uriaduvannia yak skladova informatsiino-komunikatsiinoi systemy zabezpechennia stalogo rozvytku [E-Government as a Component of the Information and Communication System for Sustainable Development]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [Public Administration and Regional Development], no. 18, pp. 1141–1162. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.08>
2. Fisenko N. (2019) Elektronne uriaduvannia yak skladnyk transformatsii upravlinnia v publichnomu sektori [E-Government as a Component of Public Sector Management Transformation]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* [Theory and Practice of Public Administration], no. 4 (67), pp. 80–98. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.11>
3. Yevtushenko O. (2023) Osoblyvosti i perspektyvy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Features and Prospects of Digitalization of Public Administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [Public Administration and Regional Development], no. 22, pp. 964–983. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03>
4. Zhadan O. (2024) Elektronne uriaduvannia yak platforma rozvytku tsyfrovizatsii systemy nadannia administratyvnykh posluh [E-Government as a Platform for the Development of Digitalization in the Provision of Administrative Services]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* [Theory and Practice of Public Administration], vol. 2, no. 79, pp. 63–76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-03>
5. Solomko Yu. (2018) Elektronne uriaduvannia: poniattia, sutnist, pryntsyipy ta napriamy rozvytku [E-Government: Concept, Essence, Principles and Directions of Development]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* [Effectiveness of Public Administration], no. 2, pp. 135–143.
6. UN E-Government Knowledgebase (2025) E-Government Development Index (EGDI). Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (accessed: 16 September 2025).
7. Global Open Data Index (2025) Global Open Data Index. Available at: <http://index.okfn.org/> (accessed: 16 September 2025).