

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

МІРЧУК УЛЯНА СЕРГІЇВНА

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: МІЖНАРОДНИЙ
ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Спеціальність: 052 «Політологія»

Освітньо-професійна програма: «Політологія та державне управління»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
БАЙРАК СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ,
кандидат політичних наук,
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри політології та
публічного управління

від 2025 р.

Завідувач кафедри

проф. Бусленко В. В.

АНОТАЦІЯ

Цифровізація державного управління: міжнародний досвід для України. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр». Спеціальність: 052 «Політологія». Освітньо-професійна програма: «Політологія та державне управління». – Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2025.

У **Вступі** досліджується актуальність теми цифровізації державного управління в Україні в умовах сучасних глобальних змін. Окреслено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, наукову новизну результатів, а також наведено дані про структуру роботи. Загальний обсяг роботи складає __ сторінок.

Метою дослідження є аналіз міжнародного досвіду цифровізації державного управління та виявлення можливостей для ефективного впровадження таких практик в Україні з урахуванням національних особливостей та потреб.

Об'єкт дослідження – процеси цифровізації державного управління в Україні та інших країнах, а також міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у публічне управління. *Предмет* дослідження – особливості впровадження цифрових технологій в державне управління, основні бар'єри та виклики на шляху цифровізації, а також порівняння міжнародного досвіду і можливості адаптації цих практик в Україні.

Розділ 1 «Теоретичні та методологічні основи цифровізації державного управління» розглядає основні поняття і підходи до цифровізації в державному управлінні, а також визначає основні моделі цифрового уряду. Розділ 2 «Міжнародний досвід цифровізації державного управління» зосереджений на аналізі успішних практик цифрового урядування в країнах ЄС, США та Канаді. В рамках цього розділу вивчаються також найбільш ефективні кейси використання цифрових технологій у державному секторі. Розділ 3 «Перспективи впровадження міжнародного досвіду цифровізації в Україні»

присвячений аналізу стану цифровізації державного управління в Україні та розгляду основних бар'єрів і можливостей для впровадження міжнародного досвіду в український контекст.

У **Висновках** підсумовуються результати дослідження, визначаються ключові напрямки для розвитку цифрового управління в Україні на основі міжнародного досвіду, а також надаються рекомендації для вдосконалення цифрової трансформації в державному секторі України.

Ключові слова: цифровізація, державне управління, електронне урядування, міжнародний досвід, цифрові технології, публічне управління, Україна.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1 Поняття та сутність цифровізації державного управління	9
1.2 Основні моделі цифрового уряду	15
РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	
2.1. Цифрове врядування у країнах ЄС.....	21
2.2. Досвід США та Канади у сфері електронного уряду	24
2.3. Успішні кейси впровадження цифрових технологій у державному секторі.....	26
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	
3.1. Стан цифровізації державного управління в Україні	30
3.2. Виклики та бар'єри на шляху цифрової трансформації державного сектору	34
3.3. Запозичення міжнародного досвіду: можливості для України	36
ВИСНОВКИ.....	411
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	444

ВСТУП

Цифровізація державного управління є одним із ключових елементів модернізації публічного сектора в умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку. Вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг, що дозволяє більш оперативно реагувати на потреби громадян та бізнесу. Для України, яка перебуває на етапі глибоких реформ, питання впровадження цифрових технологій у державне управління стає надзвичайно актуальним. Міжнародний досвід у цій сфері може стати цінним орієнтиром для країни, надаючи можливість уникнути поширених помилок та реалізувати успішні практики, що демонструють інші держави. Вивчення досвіду європейських та інших розвинених країн дає змогу визначити кращі підходи до цифровізації, а також врахувати специфіку та особливості вітчизняного контексту.

Актуальність дослідження теми цифровізації державного управління обумовлена швидким розвитком інформаційних технологій, які змінюють підходи до організації публічної служби у світі. Для України, що проходить через етапи глибоких політичних, економічних та соціальних трансформацій, питання впровадження цифрових технологій у державне управління стає надзвичайно важливим. Цифровізація не тільки підвищує ефективність і прозорість адміністративних процесів, але й сприяє розвитку економіки, покращенню якості життя громадян та зміцненню довіри до державних інститутів. У цьому контексті вивчення міжнародного досвіду цифровізації державного управління є важливим, оскільки дає змогу оцінити кращі практики, уникнути можливих помилок та адаптувати успішні моделі до специфіки України. Оскільки процес цифровізації в Україні має ще багато бар'єрів і викликів, це дослідження допоможе сформулювати ефективні рекомендації щодо подолання цих труднощів та розвитку цифрового урядування на національному рівні.

Об'єкт дослідження – процеси цифровізації державного управління.

Предмет дослідження – міжнародний досвід у напрямі впровадження цифрових технологій в державне управління й можливості адаптації цих практик в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз міжнародного досвіду цифровізації державного управління та виявлення можливостей для ефективного впровадження таких практик в Україні з урахуванням національних особливостей та потреб.

Реалізація мети передбачає виконання таких завдань:

- вивчити теоретичні основи цифровізації державного управління;
- вивчити міжнародний досвід цифровізації державного управління;
- проаналізувати сучасний стан цифровізації державного управління в Україні, дослідити рівень впровадження цифрових технологій у державному секторі, виявити існуючі проблеми та бар'єри;
- визначити можливості адаптації міжнародного досвіду в умовах України, дослідити, як можна адаптувати передовий міжнародний досвід до специфічних умов України;
- виявити бар'єри та виклики, що виникають при впровадженні цифровізації в Україні;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу цифровізації в Україні, на основі міжнародного досвіду запропонувати практичні кроки для прискорення цифрової трансформації в державному секторі України.

Методологія дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань роботи, присвяченої цифровізації державного управління з акцентом на міжнародний досвід для України, використовувалися різноманітні методи та підходи. Основними з них є загальнонаукові методи, які в сукупності складають методологічну основу цього дослідження.

Принцип об'єктивності полягає у використанні достовірної та актуальної інформації, що виключає будь-які упереджені чи несанкціоновані інтерпретації даних. Це важливо для аналізу стану цифровізації державного управління в Україні та оцінки застосування міжнародного досвіду в цій сфері. Принципи

системності та комплексності передбачають необхідність розгляду цифровізації як складного процесу, що охоплює різні аспекти державного управління – від технологічних інновацій до соціальних і організаційних змін. Це дозволяє використовувати міждисциплінарний підхід, який враховує вплив різноманітних факторів на процеси цифровізації.

Структурно-функціональний аналіз допомагає виявити основні компоненти цифрової трансформації, які включають не лише технічні аспекти, а й організаційні зміни, необхідні для інтеграції новітніх технологій у державне управління. Також цей метод дозволяє дослідити, як ці функції взаємодіють з іншими елементами політичної та адміністративної системи, зокрема з громадським сектором, бізнесом та громадянами.

Компаративний аналіз використовується для порівняння досвіду цифровізації в різних країнах, щоб визначити, які практики є найбільш ефективними та можуть бути адаптовані в умовах України. Це дозволяє зробити висновки щодо можливостей і бар'єрів впровадження цифрових технологій в українському контексті.

Історико-аналітичний метод сприяє дослідженню еволюції процесу цифровізації, аналізуючи попередні спроби та досягнення в галузі електронного урядування, як в Україні, так і в інших країнах. Цей підхід допомагає розглядати розвиток цифрових інструментів як історичний процес, що дозволяє краще зрозуміти динаміку змін.

Метод case-study застосовується для детального аналізу окремих випадків впровадження цифрових технологій в державному управлінні в інших країнах, що дозволяє сформулювати практичні рекомендації для України. За допомогою цього методу було здійснено глибокий аналіз конкретних прикладів успішних кейсів цифровізації.

Методи систематизації та класифікації допомагають організувати отриману інформацію та представити її в структурованому вигляді, що полегшує розуміння різноманітних процесів і механізмів цифровізації в державному управлінні.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробці нових підходів до аналізу цифровізації державного управління, зокрема в контексті порівняльного аналізу міжнародного досвіду та адаптації кращих практик для України. Дослідження вводить дані щодо впровадження інноваційних технологій у державному управлінні в розвинених країнах і демонструє їх практичне застосування в Україні, що робить внесок у розвиток теорії та практики електронного урядування в нашій державі.

Структура дослідження. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів (вісім підрозділів), висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та сутність цифровізації державного управління

Цифрові технології значно прискорюють процеси взаємодії між людиною та суспільством. Сучасне громадянське суспільство стає дедалі більш залежним від цифрових технологій, що спричиняє перехід від індустріальної економіки та інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства. Цей перехід породжує нові системи і процеси, які формують їхню нову ціннісну сутність. Створення цифрової держави передбачає трансформацію управлінських процесів на всіх рівнях, що дозволяє подолати стереотипи адміністративно-бюрократичної культури. Цифрові технології радикально змінюють не лише взаємодію між державою та суспільством, але й свідомість людей, створюючи нове «цифрове» суспільство. Якщо раніше інформаційні технології були частиною інформатизації, то сьогодні цифрові технології є основою цифровізації, а перехід від «інформаційного» до «цифрового» суспільства є етапом науково-технічного прогресу, зокрема в економіці та публічному управлінні. Цифровізація не обмежується лише використанням цифрових технологій у повсякденній діяльності державних службовців, бізнесменів і громадських активістів. Вона вимагає впровадження нових механізмів – нормативно-правових, соціально-політичних, інституційно-організаційних, фінансово-економічних, інформаційно-комунікаційних і ресурсно-технологічних – від усіх учасників цифровізації у публічному секторі, зокрема органів влади, місцевого самоврядування, приватних і громадських інституцій [34, с. 33–34].

Глобальні та геополітичні виклики вимагають посиленої ролі держави в економічному розвитку через акцент на забезпеченні належного соціального захисту населення. Для мінімізації ризиків і адаптації до змін, органи влади повинні вже сьогодні орієнтуватися на результати цифрової революції, яка активно впливає на світову практику, змушуючи країни включати цифровізацію

до своїх стратегічних планів розвитку. Під цифровізацією розуміється переведення процесів отримання, передачі, аналізу та зберігання даних з аналогової форми в цифрову.

Н. Чередніченко визначає цифровізацію, як комплексний процес впровадження цифрових технологій у різні аспекти суспільного життя, охоплюючи такі сфери, як освіта, медицина, економіка, телебачення тощо. Однак у рамках модернізації державного управління цей процес є одним із ключових напрямків, оскільки саме він сприяє покращенню (зокрема через цифровізацію) різних галузей суспільства [37, с. 1].

Цифровізація, як одна з основних тенденцій розвитку людської цивілізації, сприяє формуванню більш інклюзивного суспільства та удосконаленню управлінських механізмів. Вона розширює доступ до таких сфер, як охорона здоров'я, освіта та банківська справа, покращує якість і доступність державних послуг, розширює можливості для співпраці людей і дає змогу отримувати більше товарів за зниженими цінами. Саме поняття «цифровізація» як процес і соціальне явище стало популярним у 60–70-х роках XX століття. Цифровізація – це багатогранний процес переходу суспільства на цифрові технології, який охоплює всі сфери життєдіяльності, включаючи освіту, медицину, економіку, телебачення тощо. Однак основним напрямком є цифрова трансформація державного управління, оскільки його цифровізація стає стимулом для вдосконалення та цифрової трансформації інших галузей суспільства. Діджиталізація публічного управління полягає в радикальних змінах механізмів управління в цілому та діяльності державних органів зокрема, що базуються на впровадженні цифрових технологій у різні види діяльності та призводять до прогресивного розвитку цифрових трансформацій у державі [5, с. 72–73].

В. С. Куйбида, О. В. Карпенко, та В. В. Наместнік розглядають цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій для покращення життя людини, суспільства та держави. Це призведе до цифрового врядування, яке є етапом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади, від інформатизації до електронного урядування і,

зрештою, цифрового публічного врядування. Цифровізація публічного врядування полягає в реалізації цифрових трансформацій у публічній сфері, що спричинить перехід до цифрового управління через використання технологій, таких як цифрові робочі місця, штучний інтелект, *blockchain* і інші. Цифрові трансформації можна визначити як докорінні зміни в організаційній діяльності, процесах і моделях, що дозволяють ефективно інтегрувати цифрові технології в управлінську практику. В контексті публічного врядування ці трансформації змінюють саму природу управління за допомогою цифрових інструментів [11, с. 8].

Н. С. Сидоренко описувала також поняття електронної демократії та електронного уряду. Електронна демократія полягає у застосуванні інформаційно-телекомунікаційних технологій та інфраструктури для активної участі громадян у суспільно-політичному житті. Електронний уряд, у свою чергу, використовує ці технології та інфраструктуру для організації ефективної взаємодії між органами влади різних рівнів і громадянами, які є їх клієнтами. Це сприяє наданню офіційної інформації та державних чи муніципальних послуг, зменшуючи потребу в особистому контакті між заявником і державою [28, с. 399].

Термін «електронне урядування» був вперше введений в офіційний обіг віце-президентом США А. Гором для узагальнення реформ, що здійснювалися наприкінці XX століття в публічному управлінні. Ці реформи мали на меті покращення комунікації уряду з громадянами та бізнесом, підвищення ефективності роботи органів влади та залучення більш широкого кола населення до участі в формуванні й реалізації політичних рішень через використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Серед ключових напрямів розвитку електронного урядування, визначених у Стратегії, було вдосконалення «Відкритого уряду», ініціатором створення якого стали саме США; забезпечення доступу до публічної інформації та послуг у будь-якому місці та в будь-який час; підтримка впровадження сучасних ІКТ державними органами ефективним і доступним способом; стимулювання використання офіційної інформації для підтримки інноваційної діяльності та покращення якості державних послуг. Ці

пріоритети розвитку електронного урядування залишаються актуальними й нині не тільки для США, але й для інших країн, що застосовують цю модель в публічному управлінні [9, с. 19].

Електронне урядування – це використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управлінні для поліпшення його внутрішніх та зовнішніх функцій. Це також відоме як електронний уряд, цифровий уряд, онлайн-уряд або трансформаційний уряд в певних контекстах. Воно охоплює застосування Інтернет-технологій для обміну інформацією, надання послуг та виконання операцій між громадянами, бізнесом і різними державними установами [38, с. 12].

Пархоменко-Куцевіл стверджує, що цифровізація стає все більш важливою в усіх галузях економіки завдяки штучному інтелекту, збірці та аналізу даних, швидкому зв'язку, автономному навчанню, технологіям блокчейн та іншим інноваціям. Щорічно спостерігається зростання обсягів цифрових продуктів та послуг, що виходять за рамки геополітичних кордонів, утворюючи свої власні «цифрові кордони». Цифровізація також успішно впроваджується у систему публічного управління, підтверджуючи свою ефективність [17, с. 94].

Термін «цифрове врядування» не є синонімом «електронного урядування». Якщо електронне урядування означає організацію публічної влади через електронні системи локальних та глобальних інформаційних мереж, то цифрове врядування є новою інноваційною парадигмою управління, яка включає реалізацію цифрових трансформацій з використанням сучасних технологій. Підсумовуючи, з огляду на важливість сервісного підходу в публічному управлінні, можна визначити «цифрове врядування» як сервісно-орієнтовану організацію функціонування системи публічного управління на основі цифрових технологій [11, с. 9].

Міжнародні економічні відносини вступили в нову фазу розвитку, що привнесло нові виклики та ризики, пов'язані з формуванням нових комунікацій і технологій, зокрема в сфері впливу на масову свідомість. Для розвитку цифровізації суспільства необхідні рушійні процеси у соціально-економічному

розвитку. Хоча чіткої картини змін ще немає, більшість прогнозів вказують на неминучість трансформації логістики, виробництва, обслуговування і ринку праці, що вплине на соціально-трудова відносини. Ці зміни торкнуться всіх аспектів суспільства, від ролі держави до сімейних стосунків. У державному секторі України цифрові технології стали важливим напрямком реформування управління, демонструючи, як використовувати переваги «цифрового» світу. Синергія мобільних, соціальних, «хмарних» технологій та «інтернету речей» здатна суттєво змінити державне управління, зробивши його більш ефективним. Україна вже має позитивні приклади, зокрема в сфері державних закупівель. В умовах розвитку «цифрових» економік державні установи мають інвестувати в інформаційно-комунікаційні технології, щоб бути готовими до нових моделей взаємодії та обслуговування, інакше вони залишаться в межах старих моделей управління [37, с. 1].

«Цифровізацію» слід розглядати як інструмент для досягнення певних цілей, а не як мету сама по собі. При комплексному підході з боку держави «цифрові» технології здатні сприяти розвитку відкритого інформаційного суспільства, що є важливим фактором для розвитку демократії в Україні, економічного зростання, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності та покращення якості життя громадян. Останнім часом в Україні було розроблено десятки законопроектів, що мають відношення до «цифровізації» та інформаційно-комунікаційних технологій, і деякі з них уже стали законами України [37, с. 1].

Таким чином, цифровізація стає не лише технічним, а й стратегічним інструментом для модернізації державних інститутів, підвищення рівня життя громадян і покращення бізнес-клімату. Вона відкриває нові можливості для більш прозорого та ефективного управління, покращує взаємодію між органами влади та громадянами, а також сприяє інтеграції України в глобальну цифрову економіку, що в перспективі може забезпечити стійкий розвиток національної економіки та зміцнення соціальних зв'язків. Завдяки цифровізації, органи влади можуть забезпечити прозорість та підзвітність своїх дій, спрощуючи процеси

надання державних послуг і знижуючи корупційні ризики. Водночас бізнес і громадяни отримують доступ до більш зручних і доступних онлайн-сервісів, що сприяє розвитку цифрової економіки і збільшує конкурентоспроможність країни на міжнародному рівні. Ці зміни допомагають залучати інвестиції, створюючи сприятливе середовище для інновацій та стартапів.

Цифрові трансформації відбуваються в контексті розвитку сервісних механізмів взаємодії держави та громадян, незалежно від їхнього віку, статі, національності чи соціального статусу. Цифровізація є важливим економічним фактором, поряд з такими як сировина, праця, капітал та інформація. У країнах, де активно розвивається цифрова економіка, формується новий тип суспільства – цифрове суспільство, де діяльність його учасників здійснюється через цифрові технології. Таким чином, еволюція суспільства можна простежити від «інформаційного» до «цифрового» суспільства, де промислове виробництво та споживчий ринок перетворюються на ринок цифрових технологій. У цифрову епоху публічні службовці використовують цифрові засоби для отримання інформації та комунікації, що формує нову форму публічного управління – суспільно-мережеву. Мережева цифрова економіка базується на масовому індивідуальному виробництві та споживанні цифрових технологій. Якщо промислова економіка створювала масове виробництво, то цифрова економіка забезпечує масову індивідуалізацію через персоналізовані цифрові продукти і послуги. У контексті цифровізації публічного управління може здатися, що технології витісняють людину з процесу управління, зокрема через штучний інтелект та інші інновації. Проте в умовах цифровізації керівник продовжує виконувати ключові функції: визначає завдання, обирає управлінські рішення та творчо формує діяльність. Цифрові технології змінюють межу між творчою та рутинною працею. У порівнянні з електронним урядуванням, яке лише обслуговувало управлінські процеси, цифровізація публічного управління сприяє використанню технологій для прийняття типових управлінських рішень через штучний інтелект. Однак, хоча технології поступово автоматизують

управлінські операції, людина залишається важливою через свою здатність до творчого вирішення проблем і постійного вдосконалення [34, с. 37–39].

1.2 Основні моделі цифрового уряду

Перший підхід виділяє дві моделі формування е-урядування: західну та східну, які мають свої особливості. Західна модель передбачає реформування публічного управління у західних країнах, зокрема реорганізацію органів публічної влади на основі принципів «нового державного управління» та створення «відкритої та чуйної держави». У той час як у східних країнах, таких як Сінгапур і Республіка Корея, впровадження електронного уряду відбувається згідно з принципами традиціоналізму (конфуціанства) та «раціональної бюрократії», що визначає інший підхід до організації та управління державними структурами [18, с. 608].

Західна модель передбачає реформування державного управління в західних країнах шляхом реорганізації державних органів згідно з принципами нового державного управління, створення відкритої та чуйної держави. Друга модель орієнтується на впровадження електронного уряду в східних країнах, ґрунтуючись на принципах традиційного конфуціанства та раціональної бюрократії. Є також відмінності між американською та європейською моделями е-урядування. В Європі основна увага приділяється використанню інформаційно-комунікаційних технологій для адміністративної реформи та обслуговування підприємців як клієнтів. У США, окрім вдосконалення адміністративних процесів, ІКТ активно використовуються для стимулювання політичної участі та покращення функціонування політичної системи. Отже, в загальному контексті е-урядування важливо відзначити різноманітність форм електронного уряду в різних країнах, які можна аналізувати за такими аспектами: 1) етапи розвитку; 2) соціокультурні основи і принципи функціонування е-уряду; 3) тип моделі е-уряду; 4) взаємозв'язок е-уряду з адміністративними реформами; 5) зворотний зв'язок та взаємодія продуктів е-уряду з громадянським

суспільством і бізнес-сектором; 6) оцінка індексів публічності та рейтингів якості державного управління під час аналізу діяльності е-уряду [8, с. 203–204].

Західна модель е-урядування спрямована на створення відкритої, прозорої та чуйної держави, яка активно взаємодіє з громадянами та бізнесом. Вона ґрунтується на принципах нового державного управління, зокрема на підвищенні ефективності та зниженні витрат через використання інформаційно-комунікаційних технологій. В основі цієї моделі лежить принцип деконцентрації влади, де державні органи надають більшу автономію регіональним та місцевим адміністраціям, а також забезпечують прозорість через публікацію результатів діяльності органів влади та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Прозорість, участь громадян та покращення взаємодії з бізнесом є ключовими складовими цієї моделі. Вона активно застосовується в таких країнах, як США, Великобританія та країни ЄС.

Східна модель е-урядування, на відміну від західної, більш орієнтована на централізоване управління, де цифрові технології застосовуються для оптимізації адміністративних процесів та підвищення ефективності бюрократичних структур. Вона ґрунтується на принципах раціональної бюрократії та конфуціанства, що передбачає значну роль державних органів у прийнятті рішень та обмежену участь громадян у політичному процесі. Основною метою є підвищення внутрішньої ефективності державного управління, хоча обмежена участь громадян та контроль за інформацією залишаються важливими аспектами цієї моделі.

Таким чином, основною відмінністю між цими моделями є рівень участі громадян та рівень централізації влади. Західна модель більше орієнтована на відкритість, прозорість та громадянську участь, в той час як східна модель зосереджена на стабільності, централізованому управлінні та ефективності адміністративних процесів. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки в залежності від політичних, економічних і культурних особливостей кожної країни.

Другий підхід визначає три основні моделі функціонування електронного урядування: континентально-європейську (для європейських країн), англо-американську (для США, Великої Британії, Канади) та азіатську (для країн Азії). Ці моделі мають прогресивний досвід, правильне використання якого дозволяє оптимізувати час і ресурси, зменшити кількість помилок, покращити взаємодію, а також стандартизувати й уніфікувати національні системи е-урядування згідно з міжнародними практиками, що є важливим для України. Для ефективного застосування цього досвіду в розвитку е-урядування в сфері публічного управління та адміністрування, необхідно, насамперед, вивчити основні тенденції, принципи та підходи, що застосовуються в міжнародній практиці [16, с. 609].

Залежно від особливостей впровадження електронного урядування в різних країнах світу, можна виділити чотири основні інституційні моделі, які були розроблені для виконання ключових функцій. Ці чотири моделі є найбільш поширеними у практиці електронного урядування, хоча існують і альтернативні варіанти, які не є менш ефективними, але менш поширені. Важливо зазначити, що в різних країнах міністерства та агенції можуть мати різні назви та підпорядкування, що може вплинути на застосування цих моделей. Крім того, можна виділити чотири основних сектори електронного урядування: уряд до уряду (G2G), уряд до бізнесу (G2B), уряд до громадян (G2C), уряд до працівників (G2E) [38, с. 20–22].

Таблиця 1

Інституційні моделі електронного урядування

Модель	Опис	Переваги	Недоліки
Модель 1: Політична та інвестиційна координація	Створення структурного підрозділу у складі міністерства фінансів або економіки для управління та координації е-урядування.	Інтеграція стратегій електронного урядування в економічні стратегії країни, використання фінансових активів.	Недостатня технічна забезпеченість для впровадження елементів електронного урядування.

Модель 2: Адміністративна координація	Використання міністерства державного управління для координації е- урядування.	Легке узгодження програм е- урядування з програмами державного розвитку та адміністративними реформами.	Слабка технічна координація та ускладнене фінансування програм е- урядування.
Модель 3: Технічна координація	Базується на міністерствах, пов'язаних з технологіями та промисловістю, таких як міністерство інформаційних технологій.	Достатнє технічне забезпечення та співпраця з бізнесом і недержавними організаціями, що прискорює впровадження.	Слабке узгодження з адміністративними процесами у державі.
Модель 4: Розподілена координація або відсутність координації	Відповідальність за впровадження е-урядування розподіляється між різними міністерствами.	Залучення фінансування від міністерств для програм е- урядування.	Невідповідність розвитку е- урядування в різних міністерствах, що може призвести до додаткових фінансових витрат.

Джерело: 38, с. 20–22.

Таблиця описує чотири основні інституційні моделі електронного урядування, які використовуються в різних країнах для реалізації ключових функцій у сфері державного управління. Вона містить інформацію про кожен модель, її опис, переваги та недоліки. Моделі зосереджуються на різних аспектах організації електронного урядування: політичній, адміністративній, технічній та розподіленій координації, а також аналізують важливість технічної забезпеченості, узгодження з адміністративними процесами та фінансування програм. Таблиця дозволяє порівняти різні підходи до впровадження електронного урядування в залежності від специфіки управлінської структури країни.

Дослідниця Г. І. Решетова, описує три моделі електронного урядування та їх характеристики, переваги та недоліки:

1. Континентальна Європейська модель: передбачає наявність наднаціональних структур, таких як Європейський Парламент, Єврокомісія та Європейський Суд ЄС, з рекомендаціями, що є обов'язковими для всіх країн ЄС. Високий рівень розвитку європейських країн забезпечує інтеграцію та чітке законодавство, яке регулює інформаційні відносини в європейському просторі. Перевагою моделі є збалансованість, оскільки враховуються економічні, політичні, культурні та технічні відмінності країн-членів ЄС.

2. Англоамериканська модель: характеризується розширенням спектру послуг, що надаються владою громадянам і бізнесу, а також збільшенням державних повноважень. Модель забезпечує оперативність і створення технічних та навчальних умов для повного охоплення громадян адміністративними послугами. Основний акцент у США робиться на відкритості, прозорості та відповідальності уряду перед громадянами, що також відображено в ініціативі «Партнерство» уряду США.

3. Азіатська модель: враховує особливості конкретного стилю управління, а також азіатський тип корпоративної культури та багаторівневого державного управління. Основні зусилля цієї моделі спрямовані на впровадження сучасних інформаційних та зв'язкових технологій, особливо в галузі освіти та культури [25, с. 66].

У підсумку, основні моделі цифрового урядування демонструють різноманітність підходів до організації та реалізації електронного управління в різних країнах. Кожна з моделей має свої переваги та недоліки, що зумовлені специфікою політичної, економічної та технологічної ситуації в країні. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від стратегічних цілей держави, рівня розвитку технологій та потреб суспільства. Незалежно від обраної моделі, впровадження цифрового урядування є важливим кроком у модернізації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян.

Висновки до розділу 1.

Можна зробити висновок, що цифровізація державного управління є складним і багатограним процесом, який передбачає не лише технологічне оновлення, а й глибоку трансформацію управлінських підходів, принципів взаємодії держави з громадянами та форм прийняття рішень. Теоретичні засади цифровізації спираються на сучасні концепції електронного урядування, цифрового суспільства, публічного управління та соціальних інновацій. Вони визначають цифрову трансформацію як інструмент підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державної влади.

Методологічні основи цього процесу охоплюють використання міждисциплінарних підходів – від системного аналізу до управлінських та комунікаційних теорій. Особливу увагу в дослідженнях цифровізації приділяють комплексному аналізу технологічних змін, їх впливу на інститути влади, кадровий потенціал державної служби, рівень доступу громадян до публічних послуг та рівень довіри до влади.

Цифровізація не є самоціллю – вона повинна відповідати потребам суспільства та бути інструментом реалізації цінностей відкритості, участі, орієнтації на результат. Її теоретичне осмислення дозволяє виявити не лише потенціал цифрових технологій, але й ризики, пов'язані з кібербезпекою, цифровим розривом та етичними викликами. Таким чином, теоретико-методологічна база цифровізації створює підґрунтя для подальшого аналізу практичних моделей впровадження цифрових рішень у сферу публічного управління.

РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Цифрове врядування у країнах ЄС

Цифрове врядування в країнах Європейського Союзу є важливим напрямом розвитку публічного управління, що активно впроваджується з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. У країнах ЄС цифровізація державних процесів дозволяє забезпечити зручний доступ громадян до адміністративних послуг, а також покращити взаємодію між урядами, бізнесом і суспільством. Завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), країни ЄС досягли значних успіхів у розвитку електронного урядування, що сприяло не тільки полегшенню адміністративних процедур, але й розвитку цифрової економіки та інновацій. Цифрове врядування в ЄС є невід'ємною частиною стратегії європейської інтеграції та стало важливим інструментом для досягнення більш відкритих і ефективних урядових структур.

Сучасні виклики вимагають впровадження нових інструментів для підвищення ефективності державного управління в різних сферах суспільного життя. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема в областях великих даних, Інтернету речей, штучного інтелекту та інших, розглядається більшістю країн як ключова відповідь на ці виклики. У розвинутих країнах цифрова трансформація вже змінила багато індустрій та організацій, що принесло значні переваги [10, с. 43].

Першою країною, що прийняла закон про електронні послуги, стала Фінляндія. Цей закон визначає права, обов'язки та відповідальність як державних органів, так і їх клієнтів у сфері надання електронних послуг. Важливою частиною є вимоги щодо електронної ідентифікації особи. Згідно з цим законом, органи влади повинні забезпечити громадянам можливість обирати електронні канали для отримання повідомлень, рахунків та інших документів. Також передбачено використання електронного підпису для підтвердження рішень як органами влади, так і клієнтами [8, с. 204].

Процес публічного управління зарубіжних демократичних країнах знаходиться на стадії постійного динамічного вдосконалення та адаптації до реальних умов розвитку державотворчих процесів [16, с. 609].

Польща є одним з лідерів у цифровізації суспільства в Європі, завдяки послідовному та комплексному підходу до впровадження цифрових технологій. З 2004 року, після вступу до ЄС, Польща активно розвиває стратегії, спрямовані на створення «Цифрової Польщі». Країна прийняла кілька стратегічних документів, таких як «Операційна програма Інноваційна економіка» (2007–2013), «Програма з інтегрованої інформатизації держави на 2016–2020» та «Стратегія розвитку країни Польща 2030», які визначають пріоритети цифрових трансформацій в різних сферах. Основними напрямками стали розвиток інфраструктури широкосмугового інтернету, забезпечення доступу до цифрових послуг, а також інтеграція послуг та даних на всіх рівнях державного управління. Польща активно працює над підвищенням цифрових компетенцій населення, зокрема через програму «Цифрова Польща», спрямовану на розвиток навичок у дітей, молоді та дорослих. Таким чином, досвід Польщі в цифровізації є важливим для розуміння того, як інтеграція технологій може значно покращити державне управління та соціальну інфраструктуру [34, с. 60–73].

Данія, Естонія, Норвегія та Фінляндія досягли значних результатів у розробці національних програм цифрової ідентичності. Естонія є лідером у впровадженні передових практик електронного урядування, пропонуючи громадянам надійні електронні послуги, такі як електронне голосування, банківські операції, подача податкових декларацій, а також доступ до медичних даних і рецептів. Серед інших країн, що потрапили до першої десятки, варто згадати Великобританію, Швецію та Францію. За результатами 2018 року, діяльність країн ЄС демонструє значний прогрес у трансформації урядів у більш орієнтовані на користувачів структури, з ефективністю послуг на рівні 80%. Доступність послуг в Інтернеті досягла 82%, а ефективність роботи державних служб у трьох напрямках (бізнес, робота та навчання) склала 90 % у 2018 році [15, с. 286–287].

Досвід країн ЄС у сфері електронного урядування демонструє різноманітні стратегії та ініціативи, спрямовані на покращення державних послуг і взаємодії з громадянами та бізнесом. Естонія є лідером у цифровій ідентифікації, де система цифрової ідентичності є ключовим елементом для надання державних послуг, таких як голосування, банківські послуги та доступ до медичних документів. Важливим елементом є також мережа X-Road для обміну даними між установами. В Іспанії, у відповідь на пандемію, було запроваджено програму *Acelera Pyme* для підтримки малих і середніх підприємств у процесі цифровізації, а в ЄС створено єдиний цифровий шлюз для обміну даними між державними установами. Нідерланди, Люксембург і Данія також активно розвивають інфраструктуру цифрового уряду, зокрема за допомогою реєстрів для обміну даними, що дозволяє значно зменшити транзакційні витрати. Водночас, в країнах, таких як Німеччина та Данія, зростає увага до розвитку цифрових компетенцій працівників державного сектору через спеціалізовані навчальні програми та перекваліфікацію для адаптації до змін у професіях, викликаних цифровізацією. Ці ініціативи підкреслюють важливість інфраструктури, правового забезпечення та цифрових навичок для успішної реалізації електронного урядування в Європі [25, с. 63–65].

У Великобританії вже в 1999 році була запроваджена стратегічна програма «Модернізація державної влади», яка охоплює 5 мільйонів державних службовців. Ключовим елементом цієї програми є створення електронної системи управління. Урядовий портал «Великобританія онлайн» забезпечує електронний доступ до всіх форм документів для громадян. Користувачі інтернету можуть отримувати актуальну інформацію та завантажувати різні документи у зручний для них час. Завдяки технології електронного цифрового підпису, формуляри можна заповнювати безпосередньо на екрані та відправляти через електронні канали [8, с. 204].

Отже, європейські уряди активно сприяють створенню єдиного цифрового ринку, забезпечуючи прозорість і ефективність роботи для користувачів і

надаючи персоналізовані, зручні та безбар'єрні цифрові послуги для всіх громадян та підприємств ЄС.

2.2. Досвід США та Канади у сфері електронного уряду

США активно впроваджували цифрові технології, зокрема в сфері електронного урядування, починаючи з 1990-х років, коли стратегічна модернізація урядових інститутів за допомогою інтернет-технологій стала частиною національної політики. Це включало спрощення державних послуг, підвищення рівня комунікації з громадянами та інформаційну трансформацію урядових інститутів. Федеральне агентство, створене згідно з Законом Брукса 1949 року, було відповідальне за впровадження інформаційних технологій у політичну сферу, що забезпечило спрощення отримання, обміну і обробки інформації. У 1997 році під керівництвом адміністрації президента Клінтона було розроблено концепцію реінжинірингу урядових процесів за допомогою інформаційних технологій. Основною метою було спрощення доступу до послуг, розробка цифрових пільг та інтеграція технологій у федеральні платежі. Цей підхід сприяв створенню нової моделі управління, заснованої на «розподіленому інтелекті», що дозволяло передавати повноваження на місця, підвищуючи ефективність урядових процесів [19].

Пізніше, у 2002 році, був ухвалений Закон про електронне урядування, який вимагав інтеграції інтернет-технологій у комунікацію між урядом та громадянами. Важливою ініціативою стало створення цифрової платформи FirstGov.gov, яка з 2007 року змінилася на USA.gov, що дозволяє громадянам швидко знайти необхідні урядові послуги. Важливим кроком також стало впровадження Програми електронних послуг уряду та інших ініціатив, таких як Цифрова служба США, яка орієнтується на використання новітніх технологій для створення ефективних урядових послуг, а також на розвиток цифрових навичок серед державних службовців [19].

Однак, незважаючи на ці значні досягнення, США почали втрачати лідируючі позиції у сфері цифровізації через зниження пріоритетності цифрової

політики у різних адміністраціях і збільшення регулювання цифрової сфери з боку ЄС. Ці зміни, разом з економічними кризами і пандемією COVID-19, вплинули на позицію США в міжнародному рейтингу цифрового урядування.

Американська модель електронного урядування спирається на чотири основні принципи, закладені в стратегії цифрового уряду США. Перший принцип – інформаційно-орієнтований підхід, який полягає в переході від управління документами до обробки даних, що легко ідентифікуються, передаються, класифікуються та представляються. Другий принцип – загальна платформа, яка орієнтована на створення відкритого інформаційного середовища та єдиної технологічної інфраструктури, що сприяє ефективній співпраці між учасниками та користувачами електронного уряду, зменшенню витрат та забезпеченню узгодженості стандартів. Третій принцип – орієнтація на користувача, що означає, що всі дії в рамках електронного урядування мають на меті задоволення потреб громадян. Четвертий принцип – безпека та конфіденційність, який забезпечує захист даних та надійність електронних послуг, зберігаючи при цьому прозорість та підзвітність урядових органів [16, с. 609].

Канадський урядовий веб-портал, відомий як «Державна служба Канади» або «Канадський сайт», забезпечує канадцям централізований доступ до численних державних програм і послуг, а також до всієї відкритої державної інформації, яку можна отримати в будь-який час і з будь-якого зручного місця. Офіційний веб-портал Сінгапуру охоплює різноманітні сфери, такі як державне управління, бізнес, освіта, наука, медицина та навіть індустрія розваг. Для цієї програми щорічно виділяється 0,5 мільярда доларів. Портал містить чотири основні розділи: «Уряд», «Громадяни-резиденти» (постійні жителі), «Бізнес» та «Нерезиденти». В кожному з цих розділів у реальному часі надається велика кількість інформаційних послуг, а також можливість інтерактивного зв'язку. Для доступу необхідно попередньо зареєструватися, зазначивши логін, пароль та шифр користувача. Розділ «Електронний громадянин» пропонує доступ до інформації та можливість взаємодії за кількома напрямками: «Освіта, навчання і

робота», «Сім'я і комунальний розвиток», «Здоров'я та навколишнє середовище», «Домоволодіння», «Захист і безпека», «Культура і спорт», «Транспорт і подорожі» [8, с. 204].

Досвід США та Канади в сфері електронного уряду є прикладами ефективного використання цифрових технологій для покращення взаємодії між урядом і громадянами. США зосереджуються на розвитку електронних послуг через платформу FirstGov.gov, яка забезпечує доступ до державних ресурсів, сприяючи прозорості та зручності для користувачів. Крім того, запуск закону про електронний уряд у 2002 році став важливим етапом у модернізації комунікацій між урядом і громадянами. Канадський урядовий веб-портал надає централізований доступ до різноманітних державних послуг, що забезпечує громадянам можливість отримати необхідну інформацію в зручний час та зручному місці. Обидві країни демонструють важливість інтеграції цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління, а також зменшення бюрократичних бар'єрів, надаючи користувачам зручні і безпечні канали для взаємодії з урядом.

2.3. Успішні кейси впровадження цифрових технологій у державному секторі

На прикладі цифрових держав можна відзначити, що ефективність управління безпосередньо пов'язана з функціонуванням цифрового уряду. Розвиток цифрового урядування в країні сприяє покращенню умов для ведення бізнесу та зниженню рівня безробіття. Діджиталізація також призводить до скорочення витрат на утримання державних службовців і зменшення корупційних проявів у державному секторі. Прозорість, низький рівень корупції, рівний доступ до державних послуг та громадський контроль над бюджетом і тендерами сприяють покращенню якості життя громадян, зміцненню міжнародної репутації держави та розширенню її впливу на глобальну аудиторію [26, с. 107–108].

Цифровізація державного управління в країнах Європейського Союзу, а також в США та Канаді, є потужним драйвером для розвитку більш прозорих, ефективних та доступних державних послуг. Успіхи, досягнуті в цьому напрямку, є результатом комплексного підходу, що включає не лише впровадження нових технологій, а й зміни в організаційних і правових структурах, що сприяють інтеграції цифрових рішень на всіх рівнях управління.

Фінляндія, як одна з перших країн, прийняла законодавство, що регулює електронні послуги, встановлюючи чіткі правила для взаємодії державних органів з громадянами через цифрові канали. Цей закон визначає права та обов'язки, а також забезпечує можливість для громадян обирати електронні методи отримання послуг, таких як повідомлення, рахунки та інші документи. Впровадження електронного підпису зробило цей процес ще більш зручним і безпечним, сприяючи розвитку електронного урядування в країні та встановленню високого рівня довіри до цифрових державних послуг. Це є яскравим прикладом того, як законодавче забезпечення може сприяти розвитку ефективного цифрового уряду.

Польща з моменту вступу до ЄС активно впроваджує цифрові технології в рамках програм «Цифрова Польща» та інших стратегічних ініціатив. Окрім розвитку інфраструктури широкосмугового Інтернету, країна активно працює над підвищенням цифрових компетенцій серед населення та інтеграцією послуг на всіх рівнях державного управління. Програми, спрямовані на навчання населення цифровим навичкам, особливо серед дітей та молоді, допомогли забезпечити високий рівень доступу до електронних послуг. Такий комплексний підхід є важливим для реалізації стратегії цифрової трансформації, що позитивно впливає на якість управлінських процесів та соціальну інфраструктуру.

Естонія досягла значних результатів у сфері цифрової ідентифікації та електронного урядування. Завдяки системі цифрової ідентифікації, естонці мають доступ до широкого спектру державних послуг, таких як електронне голосування, онлайн-банкінг, податкова звітність та доступ до медичних даних. Мережа X-Road, що використовується для обміну даними між установами,

забезпечує інтеграцію державних послуг та значно спрощує адміністративні процедури. Цей досвід є яскравим прикладом того, як цифрові інструменти можуть стати основою для створення прозорого та ефективного уряду, здатного надавати громадянам доступні та зручні послуги.

США, починаючи з 1990-х років, активно впроваджували інформаційно-комунікаційні технології в державний сектор. Закони та ініціативи, такі як Закон про електронне урядування 2002 року та створення платформ, як-от FirstGov.gov, дозволили значно покращити взаємодію між урядом і громадянами. Цифрові платформи надають швидкий доступ до всіх необхідних державних послуг, а також сприяють прозорості в комунікаціях урядів із громадянами. Розвиток цифрових навичок серед державних службовців та використання новітніх технологій у створенні урядових послуг є важливим етапом у підтримці інновацій та ефективності державного управління.

Канада продемонструвала ефективне використання цифрових платформ для надання державних послуг через веб-портал «Державна служба Канади». Це дозволяє канадцям мати централізований доступ до різних державних програм і послуг в зручний для них час. Інтерактивний доступ до послуг через державний портал також є важливим інструментом для полегшення процесу взаємодії громадян з урядом. Така інтеграція технологій в державне управління забезпечує не лише доступність послуг, але й сприяє розвитку цифрової інфраструктури.

Ці кейси показують, як успішна цифровізація державних послуг здатна значно поліпшити ефективність державного управління, зменшити бюрократичні бар'єри і забезпечити громадянам більш зручний і доступний сервіс. Позитивні результати цих ініціатив демонструють важливість стратегічного підходу, правового забезпечення та розвитку цифрових навичок для успішного впровадження електронного урядування.

Висновки до розділу 2.

Аналіз міжнародного досвіду цифровізації державного управління дає змогу зробити висновок, що успішне впровадження цифрових технологій у

публічному секторі значною мірою залежить від комплексного підходу, політичної волі, чітко сформульованої стратегії та активної участі громадян.

Загальними рисами ефективних міжнародних моделей є орієнтація на потреби громадян, надання публічних послуг в режимі "єдиного вікна", інтеграція державних баз даних, а також розвиток електронної ідентифікації та механізмів участі громадян у процесах прийняття рішень. Важливим чинником успіху є також належна правова база, яка забезпечує кібербезпеку, захист персональних даних і прозорість у використанні цифрових інструментів.

Міжнародна практика демонструє, що цифровізація державного управління – це не лише технологічний процес, а й глибоке перетворення культури управління, підвищення відкритості та відповідальності влади. Досвід зарубіжних країн може слугувати цінним орієнтиром для України, але водночас потребує адаптації до національних особливостей, рівня інституційного розвитку та соціальних викликів. Таким чином, вивчення міжнародних прикладів створює підґрунтя для формування ефективної цифрової стратегії вітчизняного державного управління.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

3.1. Стан цифровізації державного управління в Україні

Цифровий розвиток України розпочався із впровадження комп'ютерних технологій, розробки та впровадження концепції електронного урядування. Проте на даний момент ці заходи не значно покращили ефективність державного та муніципального управління, хоча вони продемонстрували потенціал позитивного впливу інформаційно-комп'ютерних технологій на розвиток суспільства та сприяли поширенню їх використання в різних сферах діяльності [3, с. 4].

Цифровізація в Україні – це інтеграція цифрових технологій, які використовуються державою, бізнесом і громадянами. Цей процес охоплює всі аспекти життя та триває вже кілька десятиліть. Він відзначається поступовим розвитком, який сприяє підвищенню якості життя населення, створенню нових продуктів і послуг, прискоренню розвитку різних секторів економіки та збільшенню конкурентоспроможності країни [7, с. 157].

Основною ідеєю впровадження цифровізації в Україні є:

- перехід існуючих секторів економіки до цифрових форматів,
- створення нових економічних напрямів, заснованих на цифрових технологіях,
- загальна трансформація всіх сфер суспільної діяльності для досягнення більшої ефективності та сучасності [30, с. 157].

З високим рівнем (більше 95 %) використання інформаційно-комунікаційних послуг в Україні, реалізація концепції цифровізації економіки стає реалістичною, що важливо для подальшого розвитку систем управління. Для прискорення процесу цифровізації необхідно інтегрувати всі ініціативи, плани та програми, орієнтовані на цей напрямок, у такі структури [30, с. 157]:

- програми розвитку,
- галузеві стратегії,

- регіональні та національні стратегії.

Цей підхід до цифровізації в Україні виглядає стратегічно важливим і відповідає сучасним вимогам розвитку глобальної економіки. Однак, хоча ідеї, зазначені в розпорядженні, є прогресивними та обґрунтованими, їх ефективність залежить від декількох чинників, які необхідно враховувати при їх реалізації.

Перше, важливим є створення нових галузей економіки на основі цифрових технологій. Це дозволяє Україні стати більш конкурентоспроможною на світовому ринку, але при цьому важливо забезпечити належну підготовку кадрів, розвиток інфраструктури та підтримку інноваційних стартапів. Більше того, це потребує створення сприятливого клімату для інвестицій у високотехнологічні компанії та науково-дослідні інститути, що можуть стати двигуном цього процесу.

Другим важливим аспектом є модернізація існуючих галузей. Перехід до цифрових технологій не є простим і вимагає значних інвестицій, а також перегляду існуючих управлінських і виробничих процесів. Для ефективної цифровізації потрібно також вдосконалити законодавчу базу, захистити інформаційні ресурси та запровадити стандарти, які дозволять здійснювати цей процес без порушень безпеки і конфіденційності.

Завершення інтеграції цифрових ініціатив у національні, галузеві та регіональні стратегії дозволить країні не лише покращити свою інфраструктуру, а й створити ефективну систему управління, що базується на прозорих і швидких цифрових процесах. Однак для реалізації цих планів потрібна потужна координація на всіх рівнях влади, належне фінансування та підтримка громадськості. Тільки при таких умовах цифровізація зможе реально покращити життя громадян і сприяти розвитку економіки.

Процес цифровізації в Україні розвивається через кілька етапів, кожен з яких націлений на інтеграцію новітніх технологій у систему державного управління та покращення взаємодії з громадянами і бізнесом. Етапи цифровізації в Україні:

- Інформаційно-віртуальний етап: це визначення і застосування поняття інформації та побудова системи інформаційного забезпечення розвитку суспільства.
- Оцифрування інформації: завдання цього етапу полягає в переведенні аналогової інформації в цифрову форму для її обробки, зберігання та передачі через комп'ютерні системи.
- Цифровізація: на цьому етапі відбувається впровадження цифрових технологій у всі складники управлінської праці, що включає визначення обсягу та опису необхідної оцифрованої інформації.
- Цифрова трансформація: це процес інтеграції цифрових технологій в усі сфери діяльності з метою підвищення ефективності управлінських функцій та створення умов для наукових досягнень у державному управлінні.
- Електронне урядування: завершальний етап цифровізації, що передбачає створення нової моделі інформаційно-комунікаційних відносин у державному управлінні, де використовуються цифрові технології для підвищення ефективності органів влади в їх взаємодії з громадянами та бізнесом [3].

Цифровізація в Україні розпочалась із затвердження Концепції розвитку електронного урядування у вересні 2017 року. Ця концепція визначила електронне урядування як інструмент для підвищення ефективності, прозорості та відкритості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології для створення держави, орієнтованої на потреби громадян. Основними принципами концепції стали: цифровий доступ за замовчуванням, одноразове введення даних, доступність для громадян, а також відкритість, довіра та безпека. Для реалізації концепції було розроблено план заходів, який включав завдання для міністерств і відомств з конкретними термінами виконання та контролем. Важливим етапом стала також Концепція розвитку електронної демократії, схвалена у листопаді 2017 року. Вона спрямована на залучення громадян до процесів державотворення та управління через широке використання ІКТ в демократичних процесах, зокрема

через електронні петиції, електронне голосування та відкриті дані. Завдання розвитку електронної демократії включають удосконалення механізмів подачі петицій, запровадження електронного голосування та референдумів. Важливим аспектом є забезпечення нормативно-правового та ресурсного забезпечення цих ініціатив через залучення державних інституцій і громадських організацій [32, с. 211–212].

На сьогоднішній день процес цифровізації продовжує активізуватися, зокрема через запровадження нових ініціатив, таких як участь у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа». В Україні активно реалізуються різноманітні цифрові проекти, включаючи модернізацію системи електронного уряду, розвиток цифрових послуг для громадян і бізнесу, а також інтеграцію технологій у фінансову, соціальну та освітню сфери. Сучасний стан розвитку цифровізації в Україні відзначається значним прогресом у створенні інфраструктури для цифрових послуг, однак, через певні стратегічні і організаційні бар'єри, не всі заплановані етапи втілені в повному обсязі. Тому актуальним залишається завдання забезпечення логічної послідовності та взаємопов'язаності в подальших кроках цифровізації, що включають створення єдиного цифрового простору для ефективного управління і забезпечення доступу до публічних послуг [3].

Сучасний етап цифровізації публічного управління відбувається в умовах швидкого розвитку технологічних інновацій та змінюваних соціально-політичних обставин. Технічні новації сприяють еволюції концепції від простого використання електронних інструментів або порталів до створення державних платформ. Якщо портали більше орієнтовані на державу та її функції, то платформи акцентують увагу на взаємодії між державою та громадянами. У соціальному контексті акцент робиться на новому форматі партнерської взаємодії, який сприяє відродженню ідеї електронної демократії в рамках адміністративної реформи. Однак такий перехід потребує розуміння та підтримки як серед населення, так і серед державних і муніципальних

службовців, представників громадянського суспільства та наукової спільноти [28, с. 401].

3.2. Виклики та бар'єри на шляху цифрової трансформації державного сектору

Цифрова трансформація державного сектору – важливий етап у розвитку сучасного суспільства, що вимагає впровадження новітніх технологій для покращення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Однак цей процес стикається з численними викликами та бар'єрами, які ускладнюють його реалізацію. Серед основних перешкод можна виділити недостатній рівень цифрових компетенцій серед державних службовців, відсутність єдиного підходу до інтеграції технологій в роботу державних органів, проблеми з безпекою даних та захистом інформації, а також низьку фінансову підтримку для модернізації інфраструктури. Додатково, існуючі правові та організаційні бар'єри, а також культурні й соціальні фактори, що обмежують прийняття нових цифрових інструментів, можуть значно уповільнити процес трансформації. Всі ці виклики потребують комплексного підходу до їх подолання, щоб забезпечити успішний перехід до цифрового урядування.

Б. О. Халаїм зазначає, що цифровізація державного управління в Україні, зокрема через електронне урядування, є важливим етапом на шляху до підвищення ефективності та прозорості роботи органів державної влади. Концепція розвитку електронного урядування визначає ключові принципи, такі як цифровий доступ за замовчуванням, відкритість, доступність для громадян та безпека. Однак, впровадження сучасних технологій супроводжується як позитивними змінами, так і певними загрозами. Однією з головних проблем є безпека інформаційних ресурсів та інфраструктури, яка потребує вдосконалення національної системи захисту інформації. Крім того, існують технічні та організаційні труднощі, такі як відсутність єдиних стандартів для створення та використання елементів електронного урядування, що знижує ефективність внутрішньої роботи державних органів. Серед найбільших викликів для України

в процесі цифровізації є низький рівень цифрової свідомості серед державних службовців, що негативно впливає на безпеку та ефективність використання нових технологій. Важливою проблемою є також неефективне управління великими об'ємами даних, що може призвести до втрати або пошкодження інформації, що впливає на виконання державних функцій. Для вирішення цих проблем необхідно доопрацювати нормативно-правову базу, створити єдині стандарти електронного урядування та впровадити комплексний аудит систем захисту інформації. Важливим кроком є також використання відкритих даних та інтерпретація цих даних для забезпечення прозорості та зниження маніпуляцій [31, с. 170–173].

Тобто, цифровізація державного управління в Україні стикається з низкою серйозних викликів та бар'єрів, що значно уповільнюють її розвиток. Одним з основних проблемних аспектів є безпека інформаційних ресурсів та інфраструктури. З огляду на інтеграцію держави в глобальний інформаційний простір, виникає необхідність забезпечення цілісності, доступності та конфіденційності даних. Відсутність належної захищеності систем може призвести до серйозних втрат інформації та забезпечення національної безпеки, що є однією з найбільших загроз на шляху цифрової трансформації державного сектору.

Іншою суттєвою перешкодою є відсутність єдиних стандартів і належної нормативно-правової бази для впровадження елементів електронного урядування. Без чіткої системи стандартів створення та використання цифрових технологій в державних органах виникають труднощі з інтеграцією нових технологій у внутрішню роботу органів влади. Це призводить до неефективного використання ресурсів і дублювання даних, що перешкоджає автоматизації процесів та модернізації систем управління.

Важливою проблемою є також недостатній рівень цифрової свідомості серед державних службовців. Низька кваліфікація посадових осіб у використанні сучасних технологій значно ускладнює впровадження інновацій в роботу державних установ. Погана готовність персоналу до навчання і освоєння нових

інструментів часто призводить до саботажу змін, що негативно впливає на загальний процес цифровізації.

Ще одним важливим бар'єром є недостатнє ефективне управління великими обсягами даних. Держава не завжди має необхідну інфраструктуру для належного збору, зберігання та обробки інформації, що знижує довіру громадян і ускладнює реалізацію принципів відкритих даних. Якщо дані не використовуються правильно, це може призвести до погіршення якості надання послуг і зниження ефективності управління.

Таким чином, для успішної цифрової трансформації державного сектору необхідно зосередитись на вирішенні цих проблем через удосконалення нормативно-правової бази, підвищення цифрової грамотності працівників державних установ, а також запровадження єдиних стандартів і механізмів управління даними.

3.3. Запозичення міжнародного досвіду: можливості для України

Запозичення міжнародного досвіду цифровізації державного управління може значно прискорити процес трансформації публічного сектору в Україні та сприяти покращенню якості надання державних послуг громадянам. Багато країн, зокрема країни Європейського Союзу, США та Канади, вже мають успішні приклади використання цифрових технологій для модернізації адміністративних процесів і збільшення прозорості у взаємодії з громадянами. Вивчення та адаптація їхніх моделей дає можливість Україні уникнути помилок, прискорити розвиток цифрового урядування та впровадити найкращі практики для покращення ефективності державних інститутів.

Однією з ключових можливостей для України є інтеграція успішних міжнародних платформ, таких як естонська модель цифрової ідентифікації та платформи для надання державних послуг онлайн, на основі яких громадяни можуть отримувати адміністративні послуги без необхідності фізичної присутності в державних установах. Зокрема, Естонія, як світовий лідер в галузі електронного урядування, демонструє, як створення єдиної цифрової платформи

для надання послуг дозволяє значно зменшити бюрократичні бар'єри і знизити витрати як для громадян, так і для держави.

Крім того, важливою є інтеграція концепцій цифрової демократії, що практикуються у країнах ЄС, для покращення участі громадян у процесах прийняття рішень, зокрема через механізми електронних петицій, голосування та референдумів. Це може стимулювати більше залучення населення до політичних процесів і підвищити рівень довіри до державних інститутів.

Україна також може скористатися досвідом інших країн, таких як США, в контексті створення національних цифрових платформ, через які громадяни отримують доступ до всієї необхідної державної інформації та можуть виконувати різноманітні адміністративні дії, від подачі податкових декларацій до оформлення різноманітних дозволів і сертифікатів. Це дозволить забезпечити більш прозорий і ефективний обмін інформацією між урядом та громадянами, що є важливим кроком на шляху до створення більш відкритої і демократичної держави.

Завдяки таким міжнародним практикам, Україна може суттєво покращити функціонування публічного управління, підвищити рівень довіри до державних інститутів та забезпечити більш доступні та ефективні державні послуги.

Для ефективного впровадження цифровізації в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, можна розробити наступні кроки:

1. Розробка та впровадження єдиної цифрової платформи для державних послуг. Потрібно створити єдину інтегровану цифрову платформу, подібну до естонської *X-Road*, що дозволить громадянам мати доступ до всіх державних послуг онлайн. Це забезпечить зручний доступ до різних послуг, таких як реєстрація бізнесу, подача податків, оформлення документів тощо. Платформа повинна бути взаємодіючою з усіма державними установами, що надають послуги, і включати можливість електронного підпису для підтвердження документів.

2. Інтеграція цифрової ідентифікації. Як це зроблено в Естонії, необхідно впровадити систему цифрової ідентифікації, що дозволить громадянам

підтверджувати свою особу через захищені електронні документи або національну електронну карту. Це дозволить спростити доступ до державних послуг та зменшити ризики шахрайства.

3. Розвиток електронної демократії. Створення умов для інтеграції електронних петицій, електронного голосування, референдумів і плебісцитів. Це дозволить громадянам безпосередньо брати участь у політичних процесах, посилюючи демократичні механізми і підвищуючи довіру до влади. В Україні можна створити централізовану платформу для подачі петицій та ініціювання народних референдумів.

4. Навчання і підвищення кваліфікації державних службовців у цифрових технологіях. У зв'язку з необхідністю адаптації до цифрових інструментів, державні службовці повинні пройти курси та тренінги щодо використання сучасних технологій у своїй діяльності. Це включає навчання роботі з електронними базами даних, системами безпеки і засобами захисту інформації. Варто також створити програми перекваліфікації для осіб, які мають низький рівень цифрових навичок.

5. Розробка стандартів цифровізації. Для забезпечення єдиного підходу до цифровізації державних послуг, необхідно розробити і впровадити єдині стандарти для створення, обробки та передачі даних між різними державними установами. Це дозволить уникнути дублювання та забезпечити ефективну взаємодію між органами влади.

6. Забезпечення безпеки та конфіденційності даних. Враховуючи зростаючу кількість інформації, яка буде зберігатися і оброблятися в цифровому форматі, необхідно розробити чітку стратегію з кібербезпеки для захисту даних від несанкціонованого доступу, втрат та порушень. Це включає використання сучасних технологій для забезпечення конфіденційності та цілісності даних, а також регулярний аудит інформаційних систем.

7. Залучення приватного сектора до розвитку цифрових послуг. Можна створити умови для співпраці з приватними компаніями, які надаватимуть певні електронні послуги або розроблятимуть інноваційні технології для публічного

сектору. Це дозволить прискорити процес впровадження новітніх технологій та знизити фінансові витрати держави.

8. Створення механізмів для відкритих даних. Необхідно розвивати ініціативу відкритих даних, що дозволить громадянам та бізнесу доступати важливу інформацію щодо діяльності органів влади. Це може включати публікацію звітів, бюджетних витрат, даних про тендери та інші важливі документи для забезпечення прозорості діяльності державних установ.

9. Поширення цифрових послуг на регіональний рівень. З метою покращення доступу до державних послуг, слід запровадити на регіональному рівні єдині цифрові платформи для надання послуг. Це дозволить забезпечити рівний доступ до державних послуг в усіх областях країни, а також знизити рівень бюрократії на місцях.

Реалізація цих кроків дозволить Україні не лише ефективно розвивати цифрове урядування, але й покращити якість надання державних послуг, підвищити довіру до уряду та сприяти розвитку інноваційної економіки.

Висновки до розділу 3.

Аналіз перспектив упровадження міжнародного досвіду цифровізації державного управління в Україні свідчить про значний потенціал для розвитку, водночас із наявністю низки системних викликів. Україна вже зробила помітні кроки в цьому напрямі. Проте ефективне запозичення іноземного досвіду потребує не лише технічного копіювання рішень, а їх глибокої адаптації до українських реалій – політичних, правових, інституційних та соціокультурних.

Однією з ключових умов успішного впровадження є розбудова довіри між державою і громадянами, що передбачає відкритість процесів, безпечно зберігання та обробку персональних даних, а також гарантії захисту прав людини у цифровому середовищі. Крім того, важливо враховувати, що цифровізація неможлива без підвищення цифрової грамотності як на рівні громадян, так і державних службовців. Перспективними напрямками є також розвиток систем електронної участі, цифрової демократії, а також посилення кібербезпеки – особливо в умовах війни та гібридних загроз.

Успішне використання міжнародного досвіду можливе за умови стратегічного бачення, наявності політичної волі, узгодженості дій між різними гілками влади та партнерства з громадянським суспільством. Україна має шанс не лише наздогнати провідні країни, а й запропонувати унікальні підходи цифрового управління, адаптовані до умов посткризового відновлення. Таким чином, впровадження міжнародних практик є не просто технологічною модернізацією, а частиною ширшої трансформації державного управління в бік відкритості, ефективності та громадської орієнтованості.

ВИСНОВКИ

1. Вивчення теоретичних основ цифровізації державного управління дозволяє з'ясувати, що цей процес є не лише технічним, а й соціально-економічним явищем, яке сприяє розвитку нового типу державного управління – цифрового врядування. Цифровізація змінює не тільки спосіб взаємодії між громадянами та державою, але й саму суть управлінських процесів, перетворюючи їх у більш ефективні, прозорі та орієнтовані на потреби громадян. Це передбачає впровадження інноваційних цифрових технологій у різні сфери діяльності органів державної влади, зокрема в системи прийняття рішень, обробку та зберігання даних. Цифровізація також визначається як важливий крок до побудови цифрової економіки, де державні інститути та суспільство в цілому здатні швидко адаптуватися до глобальних і технологічних змін. У результаті цього процесу формується нове цифрове суспільство, що сприяє розвитку економіки, покращенню якості державних послуг та інтеграції в міжнародний цифровий простір. Основні моделі цифрового урядування демонструють різноманітність підходів до інтеграції цифрових технологій у публічне управління в різних країнах.

2. Міжнародний досвід цифровізації державного управління демонструє значний прогрес у багатьох країнах, де цифрові технології стали важливими інструментами для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Країни Європейського Союзу, зокрема Фінляндія, Польща, Естонія та інші, досягли значних успіхів у впровадженні електронного урядування, що включає інтеграцію цифрових ідентичностей, електронного голосування та надання медичних послуг через цифрові платформи. США та Канада, у свою чергу, розвинули цифрові платформи, які забезпечують зручний доступ до державних послуг і сприяють розвитку інклюзивних систем управління. Цей досвід показує, як важливою є інтеграція цифрових технологій в державні інституції для покращення взаємодії між урядом та громадянами, зменшення бюрократичних бар'єрів та підвищення ефективності державного

управління. Успішне впровадження цих технологій може стати основою для подальшого розвитку цифрової економіки та покращення загального добробуту суспільства.

3. Процес цифровізації державного управління в Україні розвивається, хоча і має ряд викликів та бар'єрів. Незважаючи на значний прогрес, зокрема через впровадження концепції електронного урядування та численні цифрові проекти, існують проблеми, що знижують ефективність реалізації стратегічних ініціатив. Одним з основних бар'єрів є недостатній рівень організаційної та інституційної підготовленості, що ускладнює інтеграцію цифрових технологій в управлінські процеси на всіх рівнях. Крім того, потребує удосконалення нормативно-правова база та захист інформаційних ресурсів, що є важливими умовами для безпечної цифровізації. Водночас, високий рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні є позитивним фактором для реалізації цифровізації в економічному секторі, що дозволяє сподіватися на подальший прогрес у цьому напрямку. Однак для успішного завершення цього процесу необхідна потужна координація та підтримка на всіх рівнях влади, а також розвиток відповідних інфраструктур та підготовка кадрів.

4. Адаптація міжнародного досвіду цифровізації державного управління до специфічних умов України є важливим кроком на шляху до трансформації публічного сектору та покращення якості надання державних послуг. Використання успішних моделей, таких як естонська система цифрової ідентифікації та платформи для надання онлайн-послуг, дозволяє Україні значно зменшити бюрократичні бар'єри та знизити витрати на адміністративні процеси. Крім того, впровадження концепцій цифрової демократії з механізмами електронних петицій та голосування, характерними для країн ЄС, може підвищити залученість громадян у політичні процеси та зміцнити довіру до державних інститутів. Інтеграція національних цифрових платформ, подібних до тих, що використовуються в США, забезпечить більш прозорий і ефективний обмін інформацією між урядом і громадянами.

5. Цифровізація державного управління в Україні стикається з кількома значними бар'єрами, серед яких – недостатній рівень безпеки інформаційних ресурсів, відсутність єдиних стандартів та нормативно-правової бази для впровадження електронного урядування, а також низька цифрова грамотність серед державних службовців. Крім того, неефективне управління великими обсягами даних ускладнює процес трансформації. Для успішної цифровізації необхідно покращити правове регулювання, підвищити кваліфікацію працівників та створити ефективну інфраструктуру для обробки даних.

6. Для ефективної цифровізації в Україні необхідно створити єдину цифрову платформу для державних послуг, впровадити цифрову ідентифікацію, а також розвивати електронну демократію через петиції та голосування. Важливими кроками є підвищення кваліфікації державних службовців у цифрових технологіях, розробка єдиних стандартів обробки даних і забезпечення кібербезпеки. Залучення приватного сектора та поширення цифрових послуг на регіональному рівні допоможе покращити доступність та ефективність державних послуг по всій країні, сприяючи розвитку цифрового урядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/18.pdf (дата звернення 11.01.2025).
2. Беденюк Д. Б. Електронна взаємодія в управлінні: принципи та форми реалізації. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. 2024. 75 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/26583/1/bedeniuk_2024.pdf (дата звернення 11.01.2025).
3. Бобровський О. І. Цифровізація державного управління: еволюційних шлях і подальші можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (1), 2024. С. 3–15. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.1> (дата звернення 15.01.2025).
4. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 74. С. 17–23. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2) (дата звернення 11.03.2024).
5. Вовк Н., Маковець О. Цифровізація публічного управління: досвід ЄС та перспективи для України. «Цифрова адженда України 2020». URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/246/6931/14437-1?inline=1> (дата звернення 11.03.2024).
6. Вовушко В. А. Роль цифровізації в державному управлінні України Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 76 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/25336> (дата звернення 15.03.2025).
7. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81. № 2. С. 155–163. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41209> (дата звернення 21.01.2025).

8. Дніпров О. Зарубіжний та вітчизняний досвід електронного урядування. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. №2. С. 202–206. URL: https://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/2_2018.pdf#page=202 (дата звернення 15.01.2025).
9. Жилияєв І. Б., Семенченко А.І. Етапи розвитку електронного урядування: сутність та термінологія. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 1. С. 17–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2019_1_4 (дата звернення 11.01.20245).
10. Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. № 26. С. 41–50. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/239001> (дата звернення 10.01.2025).
11. Куйбіда В. С., Карпенко О .В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.
12. Лопушинський І. П. Цифровізація як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. С. 21–38.
13. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 86–91.
14. Медведь А. Модель цифрового управління в сучасній практиці органів публічної влади. *Збірник матеріалів конференції виданий за підтримки Асоціації міст України*, 2019. с. 166–168.
15. Мохова Ю.Л. Напрямки державної політики в сфері електронного урядування в країнах Європейського Союзу. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 18-19 квітня 2019 р.)*. Херсон, 2019. С. 285–287

16. Огли Ю. Р. Р. Напрями імплементації зарубіжного досвіду з розвитку електронного врядування в сфері публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2023. Том 11. № 3. С. 18–24.

17. Пархоменко-Куцевіл О. І., Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. С. 93–98. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/15.pdf> (дата звернення 01.02.2025).

18. Пахомов І. М. Поняття цифровізації в державному управлінні в умовах воєнного стану. *Ольвійський форум–2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі*. С. 197–201.

19. Петров П. Процес внутрішньополітичної цифровізації США (електронне/цифрове урядування): ретроспектива та нормативно-правові засади. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2024. (Спецвипуск). С. 77–83. URL: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/1196> (дата звернення 11.01.2025).

20. Пиляєва В. М. Правові засади реалізації електронного врядування в країнах Європейського Союзу. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія «Право»*. 2019. № 28. с. 82–89. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/13111> (дата звернення 10.01.2025).

21. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України»: постанова Верховної ради України від 31 березня 2016 року № 1073-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1073-19> (дата звернення: 07.01.2025).

22. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 року № 2250-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80> (дата звернення: 07.01.2025).

23. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-rokita-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 07.01.2025).

24. Прохорова, В. В., Бабічев, А. В., Янчак, Ю. О. Цифровізація управління на макрорівні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*. 2023. № 6. С. 387–394.

25. Решетова Х. Європейський досвід запровадження електронного урядування. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 1. с. 60–70.

26. Савон К. В. Поняття «діджиталізація» в контексті цифрового уряду. *Актуальні проблеми політики*. 2021. Вип. 67. с. 107–111.

27. Савченко О. С. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2. с. 72–76.

28. Сидоренко Н. С. Цифровізація публічного управління: теоретичні та нормативно-правові аспекти. *Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів*, 2022, с. 399–402.

29. Федулова Л. Цифровізація державного управління. *Цифрова економіка: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 127–130.

30. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7 (47). 2020. С. 154–168.

31. Халаїм Б. О. Цифровізація державного управління: безпекова складова. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22- 23 грудня 2020 року)*

/Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2020. С. 170–173.

32. Хаустова М. Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. ДВНЗ «УжНУ» Ужгород. 2022. №2. С. 209–216. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261881/258267> (дата звернення: 25.01.2025).

33. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року: Проект. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 25.01.2025).

34. Карпенко О. В., Денисюк Ж. З., Наместнік В. В. Цифрове врядування. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

35. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. *Разумков центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagyta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>.

36. Чалабієва М. Р. Адаптація правового регулювання адміністративної реформи в умовах воєнного стану: конституційні аспекти цифровізації публічного управління. *Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернетконференції з нагоди відзначення Дня науки-2024 в Україні «Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану» (м. Київ, 22 травня 2024 року)*. Київ: ДНДІ МВС України, 2024. С. 234–238.

37. Чередніченко Н. С. Цифровізація державного управління. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/354.pdf> (дата звернення: 25.01.2025).

38. Чукут С. А. Основи електронного урядування: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітніми програмами «Адміністративний менеджмент» та «Електронне урядування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування та студентів інших спеціальностей. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.

39. Ющенко Н. В. Розвиток електронного урядування у вітчизняному публічному секторі. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з дистанційною участю, 24 березня 2021 р.* Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2021. с. 235–238.

40. Яруліна Н. Цифровізація публічного управління: зарубіжний досвід. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28300/2/MNPK_2019_Yarulina_N-Digital_public_management_64-65.pdf (дата звернення: 25.01.2025).