

Після «цифрового феодалізму»: як Нідерланди будують цифрову державу і які висновки для України

03.08.2026, Михайло Відякін

Багато хто ще може сприймати цифровізацію в державі як перенесення паперових документів та анкет у смартфон. Але справжня цифровізація – це перебудова державних сервісів навколо потреб людини, інтеграція даних та процесів різних установ задля створення суспільної цінності.

Уявімо звичайні життєві ситуації, будь то завершення навчання в школі, народження дитини, купівля автівки, вихід на пенсію або відкриття бізнесу. Для людини це одна з подій в житті, а для держави – десятки процедур, реєстрів і відповідальних установ.

Навіть коли ці процедури переходять в онлайн, громадянин нерідко залишається своєрідним «кур'єром» між відомствами – окремо може реєструватися на різних веб-порталах, повторно вводити ті самі дані, завантажувати довідки та з'ясовувати, яка саме установа відповідає за наступний крок, чи що робити далі.

Саме цю ситуацію можна назвати «цифровим феодалізмом», коли кожне відомство має власний «цифровий замок», свої правила входу, бази даних і сервіси. Формально держава цифровізована, але для громадянина вона все ще залишається фрагментованою і залишає багато питань щодо бажаного рівня комфорту.

Як виникла «фрагментована» держава

Упродовж кількох десятиліть значна частина реформ державного управління спиралася на підходи «**Нового державного менеджменту**» (New Public Management, NPM).

Ця модель з'явилася у 1970–80-х роках у західному світі як відповідь на повільність традиційної бюрократії реагувати на виклики, і запропонувала державному сектору використовувати інструменти, подібні до бізнесових: розмежовувати функції, створювати спеціалізовані державні агенції, надавати їх керівникам більше автономії, запроваджувати показники результативності та конкуренцію між постачальниками послуг, включаючи розробників програм.

Для того часу це було важливим кроком уперед, однак автономія установ мала побічний ефект: кожна агенція почала розвивати власні процеси, інформаційні системи, кабінети та канали взаємодії з користувачами-громадянами. З часом держава ставала ефективнішою всередині окремих агентств та відомств, але складнішою для окремої людини, яка тепер мала взаємодіяти з ними через різні канали та процедури.

Від окремих відомств – до єдиної цифрової держави

Відповіддю на цю фрагментацію стала концепція «**Врядування цифрової епохи**» (Digital Era Governance, DEG). Її розвивають, зокрема, британські дослідники Патрік Данліві (Patrick Dunleavy) та Гелен Маргеттс (Helen Margetts) в своїх статтях та працях. В центрі моделі є три взаємопов'язані зміни:

Перша – **реінтеграція** – державні функції, які раніше були розділені між установами, мають знову поєднуватися навколо потреб громадянина.

Друга – **адміністративна цілісність** – людина повинна отримувати комплексну послугу відповідно до своєї життєвої ситуації, а не вивчати структуру державного апарату та процедури відповідних агенцій.

Третя – **глибока цифрова трансформація** – передбачає перебудову процесів, даних і бек-офісів установ, а не сканування паперових форм або створення ще однієї електронної платформи.

Звідси походить принцип «**запитай один раз**» (ask once) – держава не повинна повторно вимагати від людини інформацію, яка вже міститься в її системах і може бути законно використана для надання послуги.

Ці принципи – реінтеграція, орієнтація на людину та глибока цифровізація – були центральними під час курсу “Legal, Implementation and Organizational Aspects of Digital Tools”, який було проведено для викладачів та дослідників Kyiv School of Economics (KSE) від проєкту BRIDGE (Building Resilient Innovations in Democracy, Governance and Excellence) за підтримки Європейського Союзу та Еразмуського університету Роттердама (Нідерланди).

Цифровізація держави з фокусом на суспільну цінність

Перенесення паперових процесів в онлайн не створює цифрової держави, бо вона ще потребує перебудови процесів, ролей, взаємодії між установами та самої логіки надання людям державних послуг. Технології дають результат лише тоді, коли організації готові змінюватися разом із ними.

У цифровій трансформації легко зосередитися на тому, що можна швидко порахувати: кількості послуг, користувачів, електронних заяв або зекономлених годин. Однак державний цифровий продукт не можна оцінювати лише за швидкістю чи економією. Його головним критерієм має бути «**суспільна цінність**» (Public Value).

Це означає, що будь-яке державне цифрове рішення – мобільний додаток чи електронний підпис – повинно бути доступним, справедливим, безпечним і зрозумілим для людей, а не лише технологічно сучасним. Таке рішення має враховувати можливості людей із різними цифровими навичками, фізичними можливостями, доходами, доступом до технологій та іншими параметрами.

Навіть ефективний алгоритм може не створювати суспільної цінності, якщо людина не розуміє, як було ухвалено рішення, не може його оскаржити або не має альтернативного способу отримати послугу. І тут найбільше мене вразило те, наскільки послідовно в Нідерландах цифрові рішення оцінюють через «суспільну цінність». Цифровізація має починатися не з технології, а з потреб людини та її життєвих ситуацій. Інакше навіть сучасний сервіс може залишитися незручним, недоступним або несправедливим.

Чому одного зручного застосунку недостатньо

Україна стала помітною у світі завдяки швидкому розвитку цифрових державних послуг і платформі «Дія». Вона показала, наскільки простішою може бути взаємодія людини з державою, коли документи й послуги зібрані в одному зрозумілому інтерфейсі.

Проте зручний інтерфейс – лише видима частина системи. За ним працюють сумісні між собою реєстри, спільні стандарти даних, зрозумілі правила доступу, надійна цифрова ідентифікація та узгоджені міжвідомчі процеси. Без цього кожна нова послуга потребуватиме складних ручних інтеграцій, а громадянин і надалі компенсуватиме розриви між установами своїми ногами або часом за комп'ютером.

Наступний етап цифрової трансформації України потребує інституцій і архітектури, які забезпечуватимуть роботу всієї державної цифрової екосистеми, а не лише додаванням нових функцій до державних застосунків.

ICTU: міст між політикою, управлінням і технологіями

Одним із найцікавіших прикладів у Нідерландах є **ICTU** – некомерційна проєктна організація, яка працює за принципом «від уряду для уряду».

Її роль не зводиться лише до написання програмного коду. ICTU допомагає міністерствам, муніципалітетам та іншим публічним установам сформулювати проблему, узгодити інтереси, залучити необхідні компетенції та перетворити політичне рішення на спільне технологічне рішення. Це своєрідний «проєктний офіс» держави для розробки та впровадження суспільно корисних і важливих рішень.

ICTU виступає як системний інтегратор і центр компетенцій, який поєднує кілька світів: державну політику, регулювання, потреби місцевих громад, архітектуру даних і практичну реалізацію цифрових продуктів.

Така модель дає державі змогу зберігати критичну експертизу та архітектурний контроль. Вона також зменшує ризик **залежності від окремого приватного постачальника** (vendor lock-in), коли лише він розуміє створену систему, визначає вартість її розвитку і фактично контролює можливість подальших змін. У минулому державні службовці, тепер ICTU працює як державна некомерційна B2G-організація, що виконує роль довіреного інтегратора та допомагає переносити національні стандарти на рівень конкретних муніципальних рішень.

Також, у Нідерландах мене особливо вразила постійна взаємодія держави, практиків і дослідників. Цифрові рішення там не створюють у вакуумі: їх обґрунтовують дослідженнями, тестують і оцінюють з огляду на вплив на різні групи громадян. Саме така співпраця допомагає не лише впроваджувати інновації, а й уникати системних помилок.

Що це означає для України

Україні не потрібно копіювати західні моделі буквально. Наші інституції, масштаби, безпекове середовище та швидкість змін відрізняються. Проте кілька принципів є універсальними.

По-перше, потрібна спільна архітектура. Державні реєстри й сервіси мають створюватися як частини однієї екосистеми, а не як ізольовані продукти окремих державних установ.

По-друге, потрібен сильний системний інтегратор. Це може бути окрема інституція, мережа центрів компетенцій або інший формат, але хтось має відповідати за міжвідомчу координацію, архітектурну цілісність і збереження критичної експертизи всередині публічного сектору.

По-третє, кожен цифровий проєкт слід оцінювати через «суспільну цінність». Не лише через кількість користувачів або швидкість операції, а й через доступність, справедливість, безпеку та довіру громадян.

По-четверте, цифрові рішення потрібно розробляти разом із дослідниками, практиками та представниками громад. Технологія має тестуватися не тільки на відповідність технічному завданню, а й на реальних життєвих ситуаціях різних груп населення.

Держава має стати непомітною – у хорошому сенсі

Найкраща цифрова держава – та, в якій людині не потрібно знати назви усіх потрібних державних установ та агенцій, повторно подавати ті самі дані або переносити довідки з одного відомства до іншого. Цифрова держава сама організовує взаємодію своїх систем за запитом людини, бере на себе складність власної структури, щоб надати необхідний результат.

Україна вже створила сильний цифровий інтерфейс взаємодії з громадянами. Наступний крок – побудувати настільки ж сильну невидиму інфраструктуру: сумісні реєстри, спільні стандарти, стійкі інститути та процеси, організовані навколо потреб людини та українського суспільства. Саме тоді цифровізація перестане бути набором електронних послуг і стане новою моделлю держави.

Автор статті: Михайло ВІДЯКІН, викладач KSE, консультант з управління та професійний проєктний менеджер. Стаття підготовлена за матеріалами виступу на семінарі «Врядування цифрової епохи: інсайти з Нідерландів для України», що відбувся 29 липня 2026 року в KSE в межах проєкту BRIDGE – Building Resilient Innovations in Democracy, Governance and Excellence.

Проєкт BRIDGE реалізується Київською школою економіки (KSE), Еразмуським університетом Роттердама (Нідерланди), Технічним університетом Берліна (Німеччина), Університетом Тарту (Естонія), та Центром розвитку інновацій (Україна) і фінансується Європейським Союзом в рамках програми наукового співробітництва «Горизонт Європа» (грантова угода №101160337).

Висловлені погляди та думки є лише думками автора і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу чи Європейського агентства з досліджень. Ані Європейський Союз, ані грантодавець не можуть нести за них відповідальності.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21915742>