

УДК 323:004(5:477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-22-7>

Роман Була

ORCID: 0009-0005-7239-2191

ДОСВІД КРАЇН «АЗІАТСЬКИХ ТИГРІВ» У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті здійснено комплексний аналіз досвіду країн «азіатських тигрів» – Сінгапуру, Південної Кореї, Тайваню та Гонконгу – у сфері формування й розвитку електронного урядування. На основі порівняльного дослідження міжнародних індексів, національних стратегій цифрової трансформації та емпіричних даних визначено ключові чинники успіху цих держав, серед яких – централізована координація цифрової політики, високий рівень інтероперабельності державних реєстрів, масове використання цифрової ідентичності, інвестиції в цифрову інфраструктуру й інструменти електронної участі громадян. Особливу увагу приділено аналізу українського контексту: сильним сторонам цифрової трансформації (платформа «Дія», розвиток відкритих даних, політична підтримка), а також інституційним і технологічним обмеженням (фрагментованість реєстрів, недостатня кіберстійкість, низький рівень довіри та вплив воєнних дій). На основі цього проведено оцінку можливостей і ризиків адаптації азійських моделей в Україні. Також запропоновано трирівневу дорожню карту впровадження найуспішніших практик електронного урядування – у коротко-, середньо- й довгостроковій перспективі – і визначено ключові індикатори моніторингу цифрових реформ. Результати дослідження підтверджують, що досвід «азіатських тигрів» може бути цінним орієнтиром для України, проте потребує інституційної модифікації, урахування безпекових умов і системних інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Ключові слова: електронне урядування, цифрова держава, «азіатські тигри», цифрова ідентичність, інтероперабельність, публічне управління, цифрова трансформація України, кіберстійкість, дорожня карта, цифрова грамотність громадян.

Вступ. У ХХІ столітті електронне урядування перетворилося з допоміжного інструмента автоматизації державних процесів на один із ключових механізмів підвищення ефективності публічного управління, прозорості влади та якості надання державних послуг. Цифрові платформи, інтегровані реєстри, електронна ідентифікація громадян і принцип «once-only» дедалі частіше розглядаються не як технічні інновації, а як складові нової моделі взаємодії між державою та суспільством. В умовах глобальної конкуренції за інвестиції, людський капітал і довіру громадян цифрова держава стає важливим чинником національної спроможності.

Особливий інтерес у цьому контексті становить досвід країн так званих «азіатських тигрів» – Сінгапуру, Південної Кореї, Тайваню та Гонконгу, які змогли за відносно короткий історичний період поєднати індустріальну модернізацію з формуванням високоефективних систем електронного урядування. На відміну від багатьох західних країн, де цифрові реформи часто розвивалися еволюційно, «тигри» реалізували цілеспрямовані стратегії державного лідерства у сфері цифровізації, спираючись на сильні інститути, технократичні еліти й активну взаємодію з приватним сектором. Їхній досвід є прикладом того, як цифрові технології можуть бути інтегровані в ширшу модель «розвивальної держави» (developmental state), орієнтованої на довгострокове зростання та підвищення якості управління.

© Р. Була, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Для України проблема розвитку електронного урядування набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, необхідності забезпечення стійкості державних інститутів, швидкого відновлення та європейської інтеграції. З одного боку, країна вже продемонструвала здатність до швидкої цифрової трансформації, зокрема у сфері електронних послуг і взаємодії держави з громадянами; з іншого – зберігаються системні обмеження, пов'язані з фрагментованістю реєстрів, нестачею координації між відомствами, кадровими й безпековими викликами, а також рівнем довіри до державних інститутів.

У цьому зв'язку постає науково й практично значуще питання: якою мірою досвід «азіатських тигрів» може бути адаптований до українських реалій з урахуванням відмінностей у політичному режимі, інституційній структурі та безпековому середовищі. Механічне копіювання моделей е-урядування без урахування цих факторів не лише не гарантує успіху, а й може створити додаткові ризики для державної спроможності. Саме тому необхідний системний порівняльний аналіз, що дасть змогу виокремити ті елементи досвіду «тигрів», які є релевантними для України, й окреслити обґрунтовані сценарії їх адаптації.

Метою наукової розвідки є не лише узагальнення успішного міжнародного досвіду, а й формування прикладного аналітичного інструментарію, який може бути використаний у процесі вироблення державної політики у сфері цифрової трансформації України.

Матеріал і методи дослідження. Теоретичною та емпіричною основою дослідження стали напрацювання зарубіжних та українських учених, а також результати міжнародних і національних звітів, присвячених розвитку електронного урядування й цифрової трансформації держави. Серед класичних зарубіжних праць варто відзначити дослідження Дж. Муна, Ф. Фаунтена, П. Данлеві, М. Вонга, К. Кіма та С. Лі. Український контекст спирається на роботи В. Бакуменка та Ю. Ковбасюка, О. Карпенка. Серед прикладних досліджень важливими є аналітичні звіти VoxUkraine й Центру демократії та верховенства права, а також щорічні звіти ООН «UN E-Government Survey» (2018, 2020, 2022).

Методологічно дослідження ґрунтується на поєднанні порівняльного методу, кейс-стаді, інституційного аналізу й аналізу вторинних даних. Такий підхід відповідає методологічним стандартам сучасних політологічних досліджень і дає змогу забезпечити валідність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Результати та обговорення. У сучасній політологічній літературі електронне урядування розглядається не як окрема технологічна інновація, а як складова глибшої трансформації держави в умовах цифрової епохи. Більшість дослідників погоджується, що початкове трактування е-government як переведення адміністративних процедур в онлайн-формат є методологічно обмеженим і не дає змоги пояснити інституційні й політичні наслідки цифровізації [1].

У межах дослідження використовується розмежування між поняттями е-government та е-governance. Перше трактується як сукупність цифрових сервісів і технологічних рішень, спрямованих на автоматизацію внутрішніх процесів держави та надання послуг громадянам і бізнесу. Друге поняття – е-governance – охоплює ширший спектр явищ включно з електронною участю громадян, цифровою підзвітністю, використанням великих даних у процесі формування політики й новими форматами взаємодії між державою та суспільством [2]. Саме перехід від е-government до е-governance є характерною рисою найбільш успішних моделей цифрової держави, зокрема в країнах «азіатських тигрів».

Феномен «азіатських тигрів» традиційно пояснюється моделлю *developmental state* – «держава розвитку», у межах якої держава відігравала активну роль у структурній модернізації економіки, координації індустріальної політики та формуванні людського капіталу [3]. Концепція **держави розвитку**, розроблена Чарлмерсом Джонсоном, пояснює успіх «азіатських тигрів» через поєднання сильної бюрократії, довгострокового стратегічного

планування й тісної взаємодії держави з бізнесом. Саме ця модель згодом стала основою для переходу до цифрової держави, оскільки передбачала високий рівень інституційної спроможності й координації політик [4].

У другій половині XX ст. Сінгапур, Південна Корея, Тайвань і Гонконг змогли здійснити перехід від аграрно-індустріальних економік до високотехнологічних центрів Азії. У XXI ст. ця модель еволюціонувала в напрямі цифрової держави, де ключовим ресурсом стала інформація, а головним інструментом – електронне урядування.

Економічний контекст цифровізації цих країн є показовим. За даними Світового банку, у 2022 році ВВП на душу населення в Сінгапурі перевищував 72 тис. дол. США, у Південній Кореї – близько 33 тис., у Тайвані – понад 32 тис. дол. США [5]. Для порівняння, на початку 1980-х років ці показники були в декілька разів нижчими, що свідчить про довгостроковий ефект цілеспрямованої державної модернізаційної політики. Важливо, що цифрові стратегії впроваджувалися вже на етапі зрілої індустріалізації, коли держава мала фінансові ресурси й управлінську спроможність для масштабних інвестицій в ІКТ-інфраструктуру.

Інституційний аспект модернізації полягає у формуванні сильних, професійних і відносно автономних бюрокрацій. Наприклад, у Сінгапурі ще в 1990-х роках створено спеціалізоване агентство Infocomm Development Authority (нині – GovTech Singapore) [6], яке координує цифрову політику всієї держави. Аналогічну роль у Південній Кореї відіграє Міністерство внутрішніх справ і безпеки (MOIS), що відповідає за інтеграцію реєстрів і впровадження загальнонаціональних платформ [7]. Тайвань, зі свого боку, створив у 2016 році Міністерство цифрових справ (Ministry of Digital Affairs), покликане поєднати цифрову трансформацію з громадянською участю [8].

На темпи й характер цифрових реформ у цих країнах істотно вплинув політичний режим. Сінгапур і Південна Корея впродовж тривалого часу розвивалися в умовах домінування однієї політичної сили або сильної виконавчої влади, що забезпечувало стабільність стратегій і спадкоємність реформ. Тайвань, навпаки, після демократизації 1990-х років зробив акцент на прозорості й залученні громадян до цифрових процесів, що відобразилося в розвитку інструментів e-participation.

Соціально-інфраструктурні передумови також є критичними. За даними Міжнародного союзу електрозв'язку, рівень проникнення інтернету в Сінгапурі та Південній Кореї перевищує 95%, у Тайвані – понад 90% [9]. Водночас держави інвестували не лише у фізичну інфраструктуру, а й у цифрові навички населення: ще з 2000-х років у Південній Кореї діяли програми масового навчання літніх людей користування онлайн-послугами, що дало змогу мінімізувати цифрову нерівність.

Важливішим за формальні рейтинги є фактичне використання електронних сервісів. У країнах «тигрів» е-послуги давно стали стандартом взаємодії з державою. Так, наприклад, у Сінгапурі понад 90% населення щорічно користується принаймні однією державною цифровою послугою (податкові декларації, медичні сервіси, реєстраційні процедури) [10]. У Південній Кореї рівень використання порталу Government24 перевищує 85% домогосподарств [11], у Тайвані понад 70 % громадян залучені до цифрових сервісів публічної участі (онлайн-консультації, голосування за ініціативи) [12], а в Гонконзі сервісами GovHK користується близько 75% економічно активного населення [13].

Для порівняння, в Україні навіть після запуску платформи «Дія» регулярними користувачами державних е-сервісів залишаються близько 60% громадян [14], що свідчить не лише про потенціал зростання, а й про наявність цифрового розриву.

Однією з ключових відмінностей «тигрів» є системна робота з державними даними. Південна Корея ще у 2000-х роках запровадила міжвідомчу платформу Korea e-Government Standard Framework [15], яка забезпечує інтеграцію реєстрів і мінімізує дублювання даних.

У Сінгапурі принцип «once-only» [10] означає, що громадянин або бізнес уводить інформацію лише один раз, після чого вона доступна всім уповноваженим органам.

Для України ж проблема фрагментованості реєстрів залишається критичною, адже понад 350 державних реєстрів працюють у різних технічних форматах, а відтак відсутність єдиних стандартів і повної інтероперабельності обмежує ефективність навіть найсучасніших цифрових сервісів.

Станом на 2024 рік показники цифрової трансформації у світі дещо зросли, а методологія їх оцінювання стала точнішою. Основна зміна – перехід від простої наявності послуг до їх інтенсивної якості й упровадження штучного інтелекту.

У країнах «тигрів» е-послуги залишаються глобальним еталоном. Згідно зі звітом ООН за 2024 рік, Сінгапур посідає 1-ше місце у світі за рівнем розвитку електронного уряду [16]. У Сінгапурі рівень задоволеності цифровими послугами сягнув рекордних показників: понад 95% громадян і бізнесів користуються державними порталами (Singpass) принаймні раз на рік, причому 3 з 4 працівників уже регулярно використовують інтегровані ШІ-інструменти в держсекторі [10]. У Південній Кореї (топ-3 світового рейтингу) рівень використання е-послуг серед населення стабілізувався на позначці 92–94%, а цифровізація адміністративних процесів дала змогу перевести в безпаперовий формат понад 35% усіх офіційних повідомлень із метою 60% до 2026 року [16]. У Тайвані рівень проникнення цифрових сервісів серед дорослого населення перевищив 88%, а понад 75% громадян активно використовують мобільні цифрові ідентифікатори для фінансових і публічних операцій [17]. У Гонконзі близько 75–80% економічно активного населення залучені до екосистеми GovHK, що підтримується tight-ринком праці та високою щільністю цифрової інфраструктури [13; 16].

Порівнюючи моделі електронного урядування Сінгапуру, Південної Кореї, Тайваню й Гонконгу, можна виявити низку структурних закономірностей, які визначили їхній винятковий успіх у формуванні цифрової держави. Незважаючи на значні відмінності в політичних режимах, адміністративних традиціях, масштабі економіки та соціальному середовищі, усі ці країни демонструють спільні стратегічні риси, що дали їм змогу інтегрувати цифрові технології в тканину державного управління, трансформувати бюрократію й забезпечити високу прийнятність цифрових сервісів населенням. Моделі «азіатських тигрів» об'єднують кілька ключових рис, а саме: інституційну стабільність і централізацію цифрової політики; масштабні інвестиції в цифрову інфраструктуру та кібербезпеку; високий рівень інтероперабельності; орієнтацію на користувача й зменшення бюрократичних витрат; інтеграцію громадянських технологій (особливо в Тайвані); партнерство з приватним сектором у розробці та впровадженні сервісів; стратегічний підхід, розрахований на десятиліття, а не на короткі політичні цикли.

Таблиця 1 демонструє, що успіх цифрової трансформації країн «азіатських тигрів» ґрунтується не на одному факторі, а на поєднанні інституційної дисципліни, технологічної інноваційності, високої цифрової культури населення та стратегії довгострокового розвитку.

Адаптація досвіду країн «азіатських тигрів» можлива лише за умови глибокого розуміння інституційного, політичного, безпекового й технологічного контексту України. На відміну від держав Південно-Східної Азії, які реалізували цифрові стратегії в умовах стабільності й довгострокового планування, Україна розвиває електронне урядування в ситуації системних викликів: війна, часткова втрата інфраструктури, обмеженість ресурсів, фрагментованість реєстрів і необхідність постійної адаптації до безпекових ризиків. Незважаючи на це, за останні п'ять років країна продемонструвала один із найдинамічніших темпів цифрової трансформації в Європі.

Українська модель електронного урядування отримала новий імпульс із запуском у 2020 році платформи «Дія». Вона стала першою національною екосистемою електронних

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця чинників успіху цифрової трансформації «азіатських тигрів»
(таблиця складена на основі Опитування ООН щодо електронного урядування
2024 року [19])**

Чинник	Сінгапур	Південна Корея	Тайвань	Гонконг
1. Централізована координація	Дуже висока: GovTech, Smart Nation Office; вертикальна інтеграція	Висока: MOIS координує всі цифрові реформи	Середня: MODA + участь соц. сектору	Висока: OGCIО координує цифрові проєкти
2. Інтеграція реєстрів	Повна: MyInfo, NDI, SingPass	Максимальна: понад 100 реєстрів інтегровано	Висока, але з акцентом на відкритих даних	Середня, наявні бар'єри через юр. статус
3. Цифрова ідентифікація	SingPass – 97% покриття населення	National ID + Digital Cert. – майже повне покриття	Citizen Digital ID; розвиток мобільних ID	iAM Smart – 3,5 млн користувачів
4. Електронні послуги	2000+ сервісів, 24/7, найвищий UX	5200+ сервісів, зменшення часу в 10 разів	Платформи участі + послуги	Багато сервісів, менше інтегрованих
5. Цифрова участь (e-participation)	Обмежена, але розвивається	Дуже висока, друге місце у світі	Найвища: vTaiwan, Join, Pol.is	Низька після 2020 року
6. Інвестиції	3,3 млрд SGD	4–5 млрд доларів США у 2024 році	Активна підтримка технопарків	Сильні інвестиції через PPP
7. Кібербезпека	Cyber Security Agency; високий рівень	KISA – одна з найсильніших систем у світі	Нац. центр кіберзахисту	Висока, але політизована
8. Партнерство з бізнесом	Сильне, GovTech співпрацює зі стартапами	Високе: інновації + держзамовлення	Дуже високе: civic tech + уряд	Панівне: бізнес – головний учасник
9. Довгострокові стратегії	Smart Nation – до 2035	Digital Korea – до 2030	Digital Democracy Roadmap	Smart Government Strategy

документів, цифрової ідентифікації й адміністративних послуг, що забезпечила понад 21 мільйон активних користувачів мобільного застосунку та вебпорталу (станом на 2024 рік), повну юридичну дійсність електронних документів (паспорт, водійське посвідчення тощо); спрощення бізнес-процедур через «Дія.Бізнес», «Дія.Центри» та «Дія.Підпис» і швидкий розвиток адміністративних послуг «єМалятко», «єПідтримка», «єВідновлення». Важливим системним результатом стало формування політичної волі до цифровізації: саме цифрові сервіси часто стали найефективнішим способом надання державної допомоги during war-time conditions, наприклад, виплати ВПО, подачі заяв про пошкоджене майно й отримання компенсацій [20]. Крім того, Україна входить до країн із найбільш розвиненою системою відкритих даних у Східній Європі: портал data.gov.ua містить понад 32 тисячі наборів, що наближує країну до рівня Гонконгу й Тайваню у сфері прозорості [21].

Повномасштабна війна створила унікальну ситуацію: з одного боку, війна прискорила цифровізацію (завдяки необхідності забезпечити дистанційні послуги, кіберзахист, мобільність управління), а з іншого – загострила проблеми, до яких можна зарахувати відсутність єдиних стандартів і несинхронізованість міжвідомчого обміну, слабкі інституційні механізми координації. Хоча Мінцифри є ефективним драйвером реформ, воно не має повного мандату, подібного до MOIS (Корея) чи GovTech (Сінгапур). Значна частина цифрових рішень

залежить від політичної волі, а не інституційної традиції. До переліку зазначених проблем варто додати нестачу висококваліфікованих кадрів у державному секторі, а відтак держава конкурує з приватним ІТ-ринком, що ускладнює модернізацію та зумовлює відсутність програм довгострокового розвитку цифрових компетенцій держслужбовців.

Україна, за даними Gallup та USAID, входить до країн із низькою інституційною довірою: станом на 2024 рік рівень упевненості громадян у національному уряді впав до 28% (порівняно з 60% на початку повномасштабного вторгнення), а рівень недовіри до державного апарату (чиновників) сягає 78–79% [22]. Згідно з дослідженням Центру Розумкова щодо оцінки ситуації в країні та довіри до соціальних інститутів, державному апарату (чиновникам) не довіряють 78,5% опитаних, а уряду загалом – 72,5% [23]. Це свідчить про глибокий розрив між високою довірою до сервісів (як-от «Дія») та низькою довірою до державних інституцій як таких, тоді як у Сінгапурі, Тайвані й Кореї рівень довіри до уряду значно вищий, що полегшує впровадження інновацій.

Рівень технологічної готовності України теж неповністю відповідає стандартам країн «тигрів». Покриття широкосмуговим інтернетом у сільській місцевості залишається нижчим за рівень Кореї, де інтернет покриття становить 98%, і Сінгапуру, який має 100% інтернет покриття по всій території. Стабільність електропостачання під час обстрілів обмежує впровадження критичних сервісів.

Незважаючи на перелічені проблеми, станом на 2024 рік кількість регулярних користувачів інтернету зросла до 80% (порівняно з 72% у 2022 році), а кількість активних користувачів «Дії» перевищила 20 млн осіб, що становить приблизно 60–65% дорослого населення, яке перебуває в країні. Це демонструє стрімке скорочення розриву з країнами-лідерами, попри виклики війни [18].

Для України, з огляду на перебування в стані війни та подальшу підготовку до масштабного відновлення, цифровізація є не просто питанням зручності, а інструментом виживання й економічного прориву. Досвід «азіатських тигрів» (Сінгапуру, Південної Кореї, Тайваню) демонструє, як країни з обмеженими ресурсами або складним геополітичним становищем змогли здійснити «цифрове диво».

Україна досягла значних успіхів у створенні фронт-енд рішень (застосунок «Дія»), проте корейський досвід указує на необхідність глибинної інтеграції бек-енду. Південна Корея реалізує стратегію Digital Platform Government 2024–2030, де штучний інтелект автоматично підбирає послуги для громадянина ще до його звернення. Україна має перейти від моделі «послуга за запитом» до моделі «проактивна послуга». У Кореї інтегровано понад 100 державних реєстрів, що дало змогу скоротити бюрократичні витрати на 30%. Для України адаптація цього досвіду означає остаточну ліквідацію паперових довідок через повну інтероперабельність систем «Трембіта» [24].

Ключовий бар'єр для України, як зазначалося в тексті вище, – низька інституційна довіра. Сінгапур вирішив цю проблему через архітектуру «Trust by Design». Використання Singpass (охоплення 97%) як єдиного ключа до всіх сфер життя (банків, лікарень, податкової). Україна вже рухається цим шляхом, але досвід Сінгапуру вчить, що цифровізація має супроводжуватися жорстким контролем за використанням даних чиновниками. Тайвань є лідером у сфері Civic Tech. У контексті України, де рівень громадянської активності є високим, але довіра до уряду низька, досвід Тайваню є найбільш релевантним. Тайванські платформи дають громадянам змогу не просто голосувати, а спільно розробляти законопроекти. Для України адаптація інструментів Pol.is (використовуються в Тайвані) дала б можливість знімати соціальне напруження при прийнятті складних реформ. Тайвань інвестує в «цифрову стійкість» населення, що допомагає боротися з дезінформацією. Для України це питання національної безпеки [17].

Висновки. Резюмуючи, варто констатувати, що стратегічні перспективи імплементації досвіду «азіатських тигрів» у вітчизняну практику державного управління полягають у докорінній зміні парадигми цифровізації: переході від моделі «цифрового фасаду» (орієнтованого переважно на фронт-енд сервіси) до моделі «цифрового фундаменту» (глибинної перебудови архітектури публічного адміністрування).

Науковий аналіз дає змогу виокремити три ключові вектори, синергія яких здатна забезпечити Україні статус «цифрового тигра» європейського континенту:

1. Технологічна конвергенція за корейським зразком (Platform Government). Ключовим завданням для України є формування єдиного інформаційного простору, де державні сервіси надаються автоматично, мінімізуючи суб'єктивний вплив посадових осіб.

2. Інституційна прозорість за сінгапурською моделлю (Trust by Design). В умовах історично низької інституційної довіри в Україні критично важливим є впровадження архітектурних рішень, які забезпечують абсолютну підзвітність. Це включає автоматизацію систем публічного контролю за використанням бюджетних коштів та інтеграцію ШІ-модулів у системи державних закупівель для превенції корупційних ризиків.

3. Соціальна інклюзивність і цифрова демократія за тайванським сценарієм (Civic Tech). Адаптація інструментів цифрової партисипації (спільне законотворення, платформи онлайн-консультацій) дасть змогу перетворити українське суспільство з пасивного споживача е-послуг на активного архітектора державних політик.

Таким чином, формування української моделі цифровізації має базуватися не на копіюванні окремих технічних рішень, а на синтезі азіатського прагматизму з європейськими цінностями демократії, дасть Україні змогу не лише подолати наявний цифровий розрив, а й стати експортером інноваційних GovTech-рішень на глобальному ринку, забезпечуючи сталий економічний розвиток через цифрову трансформацію державних інститутів.

Проте повноцінне впровадження цих елементів потребує зміцнення інституційної спроможності Мінцифри; гармонізації законодавства з міжнародними цифровими стандартами; модернізації та інтеграції державних реєстрів; розвитку системи кібербезпеки й розширення цифрової інфраструктури на всій території України

Адаптація досвіду «азіатських тигрів» може стати одним із ключових напрямів модернізації України на шляху до формування повноцінної цифрової держави. За умови інституційної стійкості, достатнього фінансування та збереження політичної волі Україна здатна не лише перейняти окремі елементи передових моделей, а й створити власну унікальну архітектуру е-урядування, яка стане еталоном для інших держав у період післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Література:

1. Жекало Г., Заяць М., Вакун О. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/54.pdf.
2. Погребняк І. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття і принципи функціонування. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf>.
3. Luiz Carlos Bresser-Pereira. Models of the developmental state. URL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4dde717e-946b-47b1-a34f-6bca1a4b5273/content>.
4. Джонсон Чалмерс. Японське економічне диво. Як професійна влада та бізнес збудували провідну економіку світу / пер. з англ. Роман Ключко. Київ : Наш Формат, 2022. 456 с.
5. Список країн за ВВП (номінальний) на душу населення. Вікіпедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_%28nominal%29_per_capita.
6. Our story. Discover Singapore's digital government journey, GovTech's history, and the impact that GovTech has made in Singapore and beyond. URL: <https://www.tech.gov.sg/about-us/our-journey/our-story/>.
7. Digital Government Review of Korea. Harnessing Digital and Data to Transform Government. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-korea_9defc197-en.html.

8. The Three Arrows of Digital Development by the Ministry of Digital Affairs. URL: <https://moda.gov.tw/en/major-policies/three-arrows-for-digital-development/1673>.
9. Кількість осіб, які користуються Інтернетом (% від населення). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>.
10. Smart Nation 2.0 A Thriving Digital Future for All. URL: <https://file.go.gov.sg/smartnation2-report.pdf>.
11. Sustainable development report 2024. URL: <https://files.unsdsn.org/sustainable-development-report-2024.pdf>.
12. National Development Council (Taiwan). URL: <https://www.ndc.gov.tw/en/>.
13. Office of the Government Chief Information Officer (OGCIO) – Hong Kong. URL: <https://www.cybersecurityintelligence.com/office-of-the-government-chief-information-officer-ogcio-hong-kong-4796.html>.
14. Дослідження Цифрової та III-грамотності в Україні. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16241-doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf.
15. Korea e-Government Standard Framework. URL: <https://www.egovframe.go.kr/eng/sub.do?menuNo=7>.
16. World Bank Annual Report 2024 : A Better Bank for a Better World (English). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099101824180532047>.
17. Taiwan Internet Report (2024). URL: <https://report.twnic.tw/2024/en/index.html>.
18. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>.
19. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>.
20. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>.
21. War Rally Fades for Ukraine's Leadership. Presidential approval, government confidence drop, but trust in military remains high. URL: <https://news.gallup.com/poll/653618/war-rally-fades-ukraine-leadership.aspx>.
22. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuuut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r>.
23. Мінцифри: Трембіта 2.0 – запускаємо пілот великого оновлення системи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-trembita-20-zapuskaiemo-pilot-velykoho-onovlennia-systemy>.

References:

1. Zhekalo, H., Zaiats, M., & Vakun, O. (2020). Sutnist ta zmist elektronnoho uriaduvannia: kontseptualnyi vymir [The essence and content of e-government: a conceptual dimension]. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/54.pdf [in Ukrainian].
2. Pohrebniak, I. (2014). Elektronnyi uriad (e-government) i elektronne uriaduvannia (e-governance): poniattia i pryntsyipy funktsionuvannia [Electronic government (e-government) and electronic governance (e-governance): concepts and principles of functioning]. Retrieved from: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf> [in Ukrainian].
3. Bresser-Pereira, L.C. (n.d.). Models of the developmental state. Retrieved from: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4dde717e-946b-47b1-a34f-6bca1a4b5273/content>.
4. Johnson, C. (2022). Yaponske ekonomichne dyvo. Yak profesiina vlada ta biznes zbuduvaly providnu ekonomiku svitu [Japanese economic miracle: How professional bureaucracy and business built the world's leading economy] (R. Klochko, Trans.). Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].
5. Wikipedia. (n.d.). Spysok krain za VVP (nominalnyi) na dushu naselennia [List of countries by GDP (nominal) per capita]. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_%28nominal%29_per_capita.
6. GovTech Singapore. (n.d.). Our story: Discover Singapore's digital government journey, GovTech's history, and the impact that GovTech has made in Singapore and beyond. Retrieved from: <https://www.tech.gov.sg/about-us/our-journey/our-story/>.

7. OECD. (n.d.). Digital government review of Korea: Harnessing digital and data to transform government. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-korea_9defc197-en.html.
8. Ministry of Digital Affairs (Taiwan). (n.d.). The three arrows of digital development. Retrieved from: <https://moda.gov.tw/en/major-policies/three-arrows-for-digital-development/1673>.
9. World Bank. (n.d.). Kilkist osib, yaki korystuiutsia Internetom (% vid naselennia) [Individuals using the Internet (% of population)]. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS> [in Ukrainian].
10. Smart Nation Singapore. (n.d.). Smart Nation 2.0: A thriving digital future for all. Retrieved from: <https://file.go.gov.sg/smartnation2-report.pdf>.
11. UN Sustainable Development Solutions Network. (2024). Sustainable development report 2024. Retrieved from: <https://files.unsdsn.org/sustainable-development-report-2024.pdf>.
12. National Development Council (Taiwan). (n.d.). National Development Council. Retrieved from: <https://www.ndc.gov.tw/en/>.
13. Office of the Government Chief Information Officer. (n.d.). Office of the Government Chief Information Officer – Hong Kong. Retrieved from: <https://www.cybersecurityintelligence.com/office-of-the-government-chief-information-officer-ogcio-hong-kong-4796.html>.
14. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2025). Doslidzhennia tsyfrovoy ta ShI-hramotnosti v Ukraini [Research on digital and AI literacy in Ukraine]. Retrieved from: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16241-doslidzhennia_cifrovoy_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf [in Ukrainian].
15. Korea e-Government. (n.d.). Korea e-government standard framework. Retrieved from: <https://www.egovframe.go.kr/eng/sub.do?menuNo=7>.
16. World Bank. (2024). World Bank annual report 2024: A better bank for a better world. Retrieved from: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099101824180532047>.
17. Taiwan Network Information Center. (2024). Taiwan Internet report 2024. Retrieved from: <https://report.twnic.tw/2024/en/index.html>.
18. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2024). Rezultaty tsyfrovoy transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik [Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024]. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoy-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> [in Ukrainian].
19. United Nations. (2024). UN e-government survey 2024. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.
20. Diia. (n.d.). Portal vidkrytykh danykh [Open data portal]. Retrieved from: <https://diia.gov.ua/>; <https://data.gov.ua/> [in Ukrainian].
21. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2023). Mintsyfry: Trembita 2.0 – zapuskaemo pilot velykoho onovlennia systemy [Ministry of Digital Transformation: Trembita 2.0 – launching a pilot of a major system upgrade]. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-trembita-20-zapuskaemo-pilot-velykoho-onovlennia-systemy> [in Ukrainian].

Roman Bula. Experience of the “Asian Tiger” countries in e-government development and perspectives for its adaptation in Ukraine

The article provides a comprehensive analysis of the experience of the “Asian Tiger” countries – Singapore, South Korea, Taiwan, and Hong Kong – in the formation and development of e-government. Based on a comparative study of international indices, national digital transformation strategies, and empirical data, the key success factors of these nations are identified, including: centralized coordination of digital policy, a high level of interoperability among state registries, mass adoption of digital identity, investment in digital infrastructure, and e-participation tools for citizens. Special attention is paid to the analysis of the Ukrainian context: the strengths of digital transformation (the “Diia” platform, the development of open data, political support), as well as institutional and technological limitations (fragmentation of registries, insufficient cyber resilience, low levels of trust, and the impact of military actions). Based on this, an assessment of the opportunities and risks of adapting Asian models in Ukraine is conducted. Furthermore, a three-level roadmap for implementing the most successful e-government practices – in the short, medium,

and long term – is proposed, and key indicators for monitoring digital reforms are defined. The study's results confirm that the experience of the "Asian Tigers" can serve as a valuable benchmark for Ukraine, yet it requires institutional modification, consideration of security conditions, and systemic investment in digital infrastructure.

Key words: *e-government, digital state, "Asian Tigers", digital identity, interoperability, public administration, digital transformation of Ukraine.*

Відомості про автора:

Була Роман – аспірант кафедри політології,
Львівський національний університет імені Івана Франка.

Надійшла 12.12.2025

Прийнята 31.12.2025

Опублікована 28.01.2026