

Deloitte.
Together makes progress

Kyiv
Global Government
Technology Centre



Огляд інвестиційних
трендів у GovTech

Січень 2026

Зміст

Ключові терміни та скорочення	04
Стислий виклад	05
Вступ	07
Методологія та джерела	08
Глобальний контекст: цифровий ринок та роль держави	09
Тренди інвестицій у GovTech за рівнями	18
Тренди інвестицій за доменами GovTech	22
ШІ та аналітика в державному секторі	22
Кіберстійкість та безпека даних	23
Digital Public Infrastructure	23
Автоматизація та модернізація процесів	25
Сервіси для громадян, досвід і доступ	25
Resilient GovTech	26
Висновки та рекомендації	27
Додаток А	29
Учасники підготовки звіту	31
Джерела	32

Дисклеймер

Цей звіт підготовлено спільно компанією Deloitte та Global Government Technology Centre у Києві (GGTC Kyiv). Усі спостереження, висновки, інтерпретації та рекомендації, викладені в цьому документі, є спільними аналітичними напрацюваннями авторської (аналітичної) команди і не повинні розглядатися як офіційна позиція Deloitte, GGTC Kyiv чи Фонду Східна Європа, а також будь-яких інших організацій або органів державної влади.

© 2025 Deloitte та GGTC Kyiv. Усі права захищено. Жодна частина цього видання не може бути відтворена або передана в будь-якій формі чи будь-якими засобами, зокрема шляхом копіювання, запису або використання систем збереження й пошуку інформації, без попереднього письмового дозволу правовласників.



Валерія Іонан

Радниця Першого віцепрем'єр-міністра — Міністра цифрової трансформації України з питань інновацій, цифровізації та глобальних партнерств



Ministry
of Digital Transformation
of Ukraine

«Світ змінюється — штучний інтелект, квантові технології, нова енергетика та цифрові суспільства формують нову реальність. Це змінює не лише те, як ми працюємо, а й саме уявлення про державу, суспільство та майбутнє. В Україні ми довели: держава може бути швидкою, гнучкою і по-справжньому орієнтованою на людину навіть у найскладніших умовах. У Мінцифрі ми будуємо найзручнішу цифрову державу — не заради технологій, а заради посилення держави та громадян, які отримують послуги швидко й без бар'єрів. Сьогодні Україна посідає місце серед п'яти провідних країн світу за рівнем розвитку цифрових публічних послуг за рейтингом EGDI ООН. Ми робимо наступний крок — будуємо agentic state. Вже запущено Дія.AI, де штучний інтелект допомагає людям отримувати державні послуги ще швидше. Паралельно впроваджуємо стратегію інновацій WINWIN, фіналізуємо національну стратегію зі штучного інтелекту та формуємо цифрову адженду України 2030. Україна поступово стає центром інновацій, у який варто інвестувати. Бо саме тут народжуються рішення, що проходять випробування реальністю, масштабуються на світ і формують стандарти цифрового майбутнього».



Олена Бойченко

Партнерка, керівниця департаменту консалтингу, Deloitte Ukraine

Deloitte.
Together makes progress

«Deloitte системно поєднує аналітичні дослідження з практичною реалізацією технологічних проєктів у публічному секторі – від розробки стратегій і архітектури до впровадження цифрових рішень. Саме тому цей звіт є для нас не лише аналітичним продуктом, а й інструментом для подальшої роботи та розвитку GovTech-ринку з урахуванням його специфіки та викликів. Державна цифровізація входить у фазу, де ключовим стає не масштаб запровадження технологій, а їхній вимірюваний економічний ефект та публічна цінність. Звіт демонструє, що GovTech переходить від проєктної логіки до логіки інвестицій, які мають бути результатом стратегічного розвитку держав та громад – із чіткими показниками економічного ефекту, системним управлінням ризиками та довгостроковою публічною цінністю. Для урядів та інституцій, міжнародних партнерів та бізнесу важливо ухвалювати рішення на основі даних, інтегруючи цифрову публічну інфраструктуру, кіберстійкість і якість даних як взаємопов'язані елементи сучасної економічної політики. Саме тому Deloitte Ukraine долучився до підготовки цього звіту – щоб допомогти комплексно поглянути на тренди у сфері державної цифровізації та окреслити напрями, які потребують подальшої уваги професійної спільноти».



Зоя Литвин

Керівниця Global GovTech Center Kyiv

Kyiv

Global Government
Technology Centre

«GovTech сьогодні — це не про окремі цифрові продукти, а про здатність держави стратегічно інвестувати в інституції, цифрову інфраструктуру та дані. У світі, де кризи стають новою реальністю, саме якість цифрових інвестицій визначає, чи зможе держава бути стійкою, ефективною та орієнтованою на громадян. Досвід України показує: цифрова інфраструктура держави набуває критичного значення в умовах війни, багаторівневих криз і глибоких трансформацій. Цей звіт покликаний допомогти урядам і партнерам побачити за цифрами глобальні тренди, на основі яких можна ухвалювати рішення з масштабованим ефектом для держави та суспільства».



Віктор Лях

Президент Фонду Східна Європа



East
Europe
Foundation

«Цифрова трансформація — підхід, що визначає стійкість держави, ефективність управління та довіру громадян. Цей звіт переводить розмову про GovTech у площину даних, інвестиційної логіки та стратегічних пріоритетів. Для України це особливо важливо: ми маємо досвід швидкого впровадження цифрових рішень у кризових умовах і водночас обмежені ресурси, які не залишають простору для помилок. Фонд Східна Європа як імплементуючий партнер держави та реалізатор численних програм міжнародної технічної допомоги сприяє перетворенню стратегічних намірів на цифрові сервіси та інфраструктурні рішення. Саме тому ми підтримуємо підхід, закладений у цьому звіті: інвестувати не в окремі IT-продукти, а в узгоджену цифрову публічну інфраструктуру, яка створює вимірювану цінність і масштабується з України у світ».

Ключові терміни та скорочення

Терміни

Цифровізація (digitalization)	Використання цифрових технологій для автоматизації окремих процесів і переведення наявних процедур у цифрову форму без суттєвої зміни їхньої логіки (наприклад, електронний документообіг замість паперового, онлайн-подання заяв).
Цифрова модернізація (digital modernization)	Оновлення та заміна застарілих інформаційних систем, інфраструктури й базового програмного забезпечення (legasy-систем), спрямовані на підвищення надійності, безпеки та ефективності функціонування, без обов'язкової трансформації моделей управління чи надання послуг.
Цифрова трансформація (digital transformation)	Глибинна зміна підходів до управління, надання послуг і взаємодії з користувачами, що поєднує технологічні, організаційні та інституційні зміни й сприяє появі нових цифрових продуктів, сервісів і моделей публічної цінності.
«Розумне місто» (smart city)	Підхід до міського управління та розвитку, за якого цифрова інфраструктура, дані (зокрема, з IoT/сенсорних мереж), аналітика та платформи управління використовуються для підвищення ефективності міських систем і сервісів (транспорт, енергетика, комунальні послуги, безпека, екологія), оптимізації використання ресурсів та покращення якості життя мешканців.
«Розумне місто» нового покоління (smart city 2.0)	Розширене трактування поняття smart city, що зміщує фокус від окремих інфраструктурних smart-проектів до комплексної цифрової операційної моделі міста: інтегрованих даних, цифрових сервісів для мешканців і бізнесу та автоматизації внутрішніх процесів муніципалітету.
Агентивна держава (agentic state/agent state)	Модель публічного управління, в якій цифрові агенти на базі ШІ (автономні або напівавтономні системи) виконують частину функцій держави: ініціюють і ведуть процеси, ухвалюють/рекомендують рішення в межах правил, взаємодіють із реєстрами та іншими системами, надають послуги й контролюють виконання — відповідно до встановлених політик, повноважень і механізмів відповідальності.

Abbreviations

CAIO	(Chief AI Officer) — керівник/керівниця з питань штучного інтелекту; роль, відповідальна за стратегічне управління впровадженням ШІ, включно з політиками/ризиками та масштабуванням ШІ-рішень у публічному секторі.
CDTO	(Chief Digital Transformation Officer) — керівник/керівниця з цифрової трансформації; роль, відповідальна за стратегічне управління цифровими змінами, координацію цифрових програм і реалізацію трансформаційних ініціатив у державі/організації.
CIO	(Chief Information Officer) — керівник/керівниця IT-напрямку; роль, відповідальна за IT-стратегію, архітектуру, інфраструктуру та експлуатацію/модернізацію інформаційних систем.

Стислий виклад

01

Глобальний ІТ-ринок швидко зростає та зміщує фокус у бік програмного забезпечення, ІТ-послуг, хмарних платформ і рішень на основі штучного інтелекту.

У 2025 році глобальні витрати на ІТ сягнуть майже 5,54 трлн доларів США (+10% до 2024 року), при цьому частка витрат на ІТ у Європі — приблизно 1,29 трлн доларів США (+11,5%). Найдинамічніше зростають витрати на програмне забезпечення, ІТ-послуги та інфраструктуру дата-центрів, тоді як апаратне забезпечення зростає більш помірними темпами. Це свідчить про перехід від домінування інфраструктурних інвестицій до моделі, де ключову роль відіграють платформи, хмарні сервіси, аналітика та рішення для захисту даних — саме той фундамент, на якому розвиваються GovTech-рішення.

02

Публічний сектор перетворюється на одного з ключових драйверів глобального ІТ-ринку.

У 2025 році глобальні державні витрати на ІТ перевищать 606 млрд доларів США, причому найбільша частка припадає на послуги (39%): консалтинг, впровадження та управління прикладними рішеннями й інфраструктурою, IaaS і послуги з управління бізнес-процесами. Це свідчить про те, що уряди не лише купують сервери, супутнє обладнання та ліцензії, а дедалі більше інвестують у комплексні сервіси та партнерства.

03

Хмарні рішення та штучний інтелект стають базовою інфраструктурою цифрової держави.

Витрати на публічні хмарні сервіси за 4 роки зросли більш ніж удвічі – з 332 млрд доларів США у 2021 році до 723,4 млрд доларів США у 2025 році, а загальні витрати на хмарні послуги (включно з приватними та гібридними хмарами) можуть сягнути 1,3 трлн доларів США у 2025 році. Інвестиції в ШІ демонструють ще вищу динаміку: з ≈342 млрд доларів США у 2021 році до ≈1,48 трлн доларів США у 2025 році з прогнозом понад 2 трлн доларів США у 2026 році. За даними опитування Gartner весною 2025 року, 62% керівників вважають ШІ визначальним фактором конкурентоспроможності на наступне десятиліття, а державний сектор належить до групи галузей із найвищими темпами зростання інвестицій у ШІ та хмарні рішення.

04

Фінансування GovTech розгортається на кількох рівнях — від наднаціональних інструментів до муніципальних інвестицій у smart city.

Програма Recovery and Resilience Facility/NextGenerationEU (інструмент, що надає гранти й позики для підтримки реформ та інвестицій у державах-членах ЄС) передбачає 650 млрд євро у вигляді грантів і позик, з яких мінімум 20% обов'язково спрямовуються на цифровізацію, а фактична частка становить майже 26% (орієнтовно 150 млрд євро цифрових інвестицій у 27 країнах ЄС). Окремий інструмент Ukraine Facility передбачає до 50 млрд євро на 2024–2027 роки, де цифрова трансформація є одним із ключових напрямів.

На муніципальному рівні глобальний ринок розвитку «розумних міст» оцінюється в ≈1,42 трлн доларів США у 2024 році з прогнозом зростання до ≈4,91 трлн доларів США до 2033 року (CAGR ≈14,8%), а 112 міст місії ЄС «Climate-neutral and smart cities» потребуватимуть приблизно 650 млрд євро інвестицій до 2030 року. Загалом це формує стійкий, багаторівневий попит на GovTech-рішення.

05

Інституційна архітектура (CDTO, цифрові команди, стандарти governance) стає критичним чинником успіху цифрових інвестицій.

Країни створюють чіткі центри відповідальності: в Україні з 2020 року запроваджено посади CDTO у кожному органі влади; подібні ролі існують у Сінгапурі, Великій Британії, Естонії та інших державах. Паралельно уряди створюють внутрішні delivery-команди (GDS, USDS, DTA, Canadian Digital Service, DigitalService4Germany тощо; в Україні — ДП «Дія»), які працюють гнучкіше за традиційні IT-підрозділи та фокусуються на потребах користувачів. У цій моделі CAIO (AI) доповнює CIO (IT), підсилюючи спроможність держави швидко й відповідально масштабувати цифрові сервіси та ШІ-рішення. Як підкреслює ОЕСР, країни-лідери поєднують сильне політичне й технічне лідерство з узгодженим управлінням цифровою інфраструктурою, інвестиціями та талантами.

06

Ризик дублювання інвестицій та «острівних» IT-рішень стимулює перехід до цифрової публічної інфраструктури та повторного використання.

Уряди часто розробляють паралельні реєстри, платіжні платформи та e-service-портали без координації, що призводить до розпорошення ресурсів, зростання вартості підтримки, несумісності даних і складнощів із масштабуванням. У відповідь міжнародні інституції, зокрема Світовий банк та інші, просувають підхід Digital Public Infrastructure (DPI) — спільні, багаторазово придатні «цифрові будівельні блоки» (eID, платежі, базові реєстри, шари обміну даними), які можна використовувати в різних секторах. Водночас перехід до DPI є передусім політичним та інституційним рішенням, що потребує чітко визначеної відповідальності, мандату та відповідної організаційної структури, а не лише технічної реалізації. Звіти UNDP та інших організацій закликають уряди не будувати нові платформи «з нуля», а натомість адаптувати вже наявні open-source або модульні рішення, тим більше в умовах стрімкого розвитку штучного інтелекту, який робить повністю «побудовану як DPI» державу малоімовірною у найближчій перспективі.

07

Інвестиції в цифрові сервіси без вкладень у кіберзахист перетворюють цифрову інфраструктуру з активу на джерело системного ризику.

Прогнозовані глобальні збитки від кіберзлочинності становлять $\approx 9,5$ трлн доларів США у 2024 році з очікуваним зростанням до $\approx 10,5$ трлн доларів США у 2025 році. Водночас аудити у США та Великій Британії демонструють «розрив модернізації»: значна частина критично важливих legacy-систем не має профінансованих планів оновлення, що підвищує вразливість навіть за умов зростання кібербюджетів. Додатковий тиск створює поширення ШІ: атаки стають дешевшими й масштабнішими (генерація фішингу, deepfake-соціальна інженерія, автоматизація пошуку вразливостей), а також з'являються нові поверхні ризику, пов'язані з використанням моделей, даних і ланцюгів постачання. Для GovTech це означає, що поряд із запуском нових сервісів держави змушені інвестувати в глибинну модернізацію базових систем, кіберстійкість і системне управління ризиками, включно з ШІ-ризиками.

08

Оцінка публічної цінності та економічного ефекту поступово стає невіддільною частиною порядку денного GovTech-інвестицій.

У звіті аналізується вплив цифрових рішень на продуктивність, економію ресурсів, якість послуг, стійкість та рівень довіри. Підкреслюється важливість поєднання оцінки до впровадження (очікуваний ефект, сценарії, бенчмарки) та після впровадження (фактичні зміни, порівняння «до/після», вплив на публічну цінність). Для урядів, донорів та партнерів це поступово формує новий стандарт: інвестувати туди, де можна чітко виміряти вплив — тобто підтверджений даними причинно-наслідковий ефект цифрового втручання на результати, важливі для суспільства й держави, зокрема якість і доступність послуг, ефективність використання бюджетних ресурсів, стійкість систем та рівень довіри.

Вступ

КОНТЕКСТ 2022–2025 РОКІВ

У 2022–2025 роках уряди опинилися під тиском низки взаємопов'язаних шоків — пандемії COVID-19, повномасштабних війн та геополітичної напруги, зростання кіберзагроз і розривів у глобальних ланцюгах постачання. Ці фактори оголили вразливість традиційних інституцій та паперових процесів, прискоривши перехід до цифрових рішень як базової умови стійкості держави.

У відповідь уряди почали системно нарощувати публічні інвестиції в GovTech: від точкової цифровізації окремих сервісів — до побудови цифрової публічної інфраструктури, кіберстійких платформ, рішень на основі даних та ШІ. GovTech став не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовим елементом безпеки, економічної адаптивності та здатності держави забезпечувати безперервність послуг у кризових умовах.

До прикладу, за даними платформи GovTech Ocean, розробленої GGTC Kyiv, в Україні основна хвиля запуску GovTech-проектів припала на 2020–2024 роки: у цей період було створено понад 80% усіх зафіксованих ініціатив (GovTech Ocean, n.d.). Це зростання значною мірою пов'язане з появою політичного лідерства та формуванням інституційної рамки цифрової трансформації, зокрема із запровадженням ролі віцепрем'єр-міністра з питань цифрової трансформації та посилення спроможності Міністерства цифрової трансформації України. Важливу роль відіграли також пріоритизація цього напрямку, оновлення нормативної бази та поява стандартів і практик впровадження. Стрибок активності відбувся у 2022 році, коли цифрові рішення стали критично важливими для стійкості державних процесів і забезпечення доступу громадян до послуг в умовах повномасштабної війни, а найвищий рівень активності було зафіксовано у 2024 році.

МЕТА ЗВІТУ

Мета цього звіту — систематизувати відкриті дані про глобальні тренди в GovTech і публічні інвестиції у 2022–2025 роках, щоб надати урядам, донорам і партнерам цілісне розуміння того, куди саме спрямовуються ресурси, які напрями вже перенасичені, а де існують стратегічні прогалини. Звіт покликаний підтримати більш обґрунтовані інвестиційні рішення, зменшити ризик дублювання цифрових ініціатив, а також посилити фокус на кібербезпеці та цифровій стійкості як ключових умовах ефективних і довгострокових GovTech-інвестицій.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ЗВІТУ

- Яким є глобальний та європейський ринок витрат на ІТ, хмарні рішення та ШІ станом на 2025 рік і яку роль у ньому відіграють державні бюджети (національні та муніципальні)?
- Хто є основними інвесторами цифрової трансформації та GovTech (наднаціональні інструменти, МФО, національні уряди, міста) і як розподіляються їхні ролі?
- У які домени GovTech спрямовується фінансування і яку публічну віддачу (public value) воно створює?
- Які нові технологічні та інституційні тренди до 2030 року формують порядок денний для урядів та інвесторів у GovTech?

ЩО МИ ВВАЖАЄМО «ІНВЕСТИЦІЯМИ У GOVTech»?

У цьому дослідженні термін «інвестиції у GovTech» використано в широкому аналітичному значенні — як узагальнювальну категорію для всіх форм цільового фінансування цифрових рішень у публічному секторі. Відповідно, у межах цього визначення «інвестиції» не обмежуються вкладеннями з прямим економічним ефектом, а охоплюють бюджетні та донорські ресурси, а також інструменти міжнародних і наднаціональних інституцій, спрямовані на створення, розвиток або модернізацію державних цифрових сервісів, інфраструктури, даних і пов'язаних управлінських процесів. Зокрема, розглядаються такі джерела фінансування:

- кошти національних бюджетів (державного, регіональних та муніципальних);
- фінансування міжнародних фінансових організацій (позики, гранти, гарантії та інші інструменти);
- матеріально-технічна підтримка міжнародних і національних донорів;
- ресурси наднаціональних фондів та програм (наприклад, інструментів ЄС).



Методологія та джерела

ПІДХІД ТА ДЖЕРЕЛА

Цей звіт є аналітичним дослідженням значного обсягу інформації, консолідованої з опублікованих у відкритому доступі звітів, відкритих наборів даних та спеціалізованих аналітичних баз: глобальних оглядів міжнародних інституцій і МФО, аналітики ЄС щодо RRF/NextGenerationEU/ Ukraine Facility, ринкових досліджень IT/Cloud/AI/smart cities, національних бюджетів і аудиторських звітів, а також публічно описаних кейсів цифрової публічної інфраструктури та GovTech-рішень. У тих випадках, де це окремо зазначено, графіки підготовлені Deloitte та GGTC Kyiv на основі наведених у звіті джерел. Пріоритетними вважались офіційні джерела державних та міжнародних інституцій.

Для аналізу використано дані з публікацій за 2021–2025 роки. Такий часовий горизонт дає змогу, з одного боку, зафіксувати найактуальніші зміни та сучасний стан ринку, а з іншого — простежити динаміку у середньостроковій перспективі й виокремити саме стійкі тренди, а не разові коливання.

У звіті використано вибірку країн, для яких доступні порівняльні дані за джерелами Gartner та EIU. Повний перелік країн наведено в **Додатку А**.

ОБМЕЖЕННЯ ТА ПРИПУЩЕННЯ

Звіт підготовлено у 2025 році до появи повних річних даних, тому частина показників подається у вигляді оцінок і прогнозів із відповідними посиланнями на джерела. Аналіз базується на інформації з великої кількості відкритих

джерел, що можуть відрізнятися за повнотою та якістю між регіонами, інституціями та видами джерел, а також підпадати під часові затримки між ухваленням рішень, реалізацією проєктів та публікацією звітності.

Зважаючи на ці обмеження, звіт подає агреговані орієнтири для виявлення ключових трендів, приблизних обсягів і типових патернів фінансування.

Аналіз даних проведено з припущенням, що всі джерела інформації, використані в звіті, публікують у відкритому доступі достовірні та повні відомості, зібрані відповідно до затверджених методологій.

Звіт ґрунтується на вибірковому аналізі доступних і надійних першоджерел та передбачає часткове охоплення інформації за відповідною тематикою. Автори звіту не несуть відповідальності за повноту, актуальність або абсолютну точність усіх використаних та проаналізованих даних на основі джерел, а також за можливі неточності, пропуски або розбіжності, що виникають унаслідок обмеженої доступності даних, різниці методологій їхнього збору, розбіжностей у часі між реалізацією політик, проєктів та публікацією відповідної звітності, а також подальших змін або оновлень інформації після дати підготовки звіту. Автори не несуть відповідальності за будь-яке неправильне тлумачення, використання чи застосування інформації, викладеної у звіті, третіми особами. Зміст цього звіту має аналітичний та оглядовий характер і призначений для формування загального розуміння ключових трендів, орієнтовних масштабів та типових моделей фінансування.

Глобальний контекст: цифровий ринок та роль держави

СВІТОВІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ВИТРАТИ НА ІТ (ЗОКРЕМА, НА ХМАРНІ РІШЕННЯ ТА ШІ)

Загальні витрати на ІТ

У 2025 році цифрова трансформація світу набуває нової динаміки. Витрати на інформаційні технології зростають і змінюються за структурою. Якщо на попередніх етапах акцент робився на обладнанні і базовій інфраструктурі, то зараз він змістився на розробку програмного забезпечення, ІТ-послуги, розвиток дата-центрів, які підтримують штучний інтелект, а також на захист даних.

За оцінками компанії Gartner, станом на 3-й квартал 2025 року глобальні витрати на ІТ сягають майже 5,54 трлн доларів США, що на 10% більше, ніж у 2024 році (Gartner, 2025a). Прогноз витрат 2026 року становить 6,1 трлн доларів США (+10%). Ця динаміка докладно відображена на **рис. 1**.

У Європі витрати на інформаційні технології у 2025 році сягнуть приблизно 1,29 трлн доларів США (зростання на 11,5% порівнюючи з 2024 роком) (Gartner, 2025a). Основними рушіями зростання є витрати на програмне забезпечення, ІТ-послуги та інфраструктуру дата-центрів. Прогноз на 2026 рік також передбачає стабільне зростання (+11,1%), з особливо високими темпами приросту у сегментах програмного забезпечення та ІТ-послуг (Gartner, 2025a; див. **рис. 1**).

Якщо простежити зміну структури глобальних ІТ-витрат у річних бюджетах протягом 2023–2029 років (рис. 2), видно, що найбільшу частку стабільно формують ІТ-послуги (майже третина всіх бюджетів), тоді як частка витрат на програмне забезпечення зростає (з ≈21% до ≈27%), частка комунікаційних сервісів і пристроїв поступово зменшується, а витрати на дата-центри помірно збільшуються.

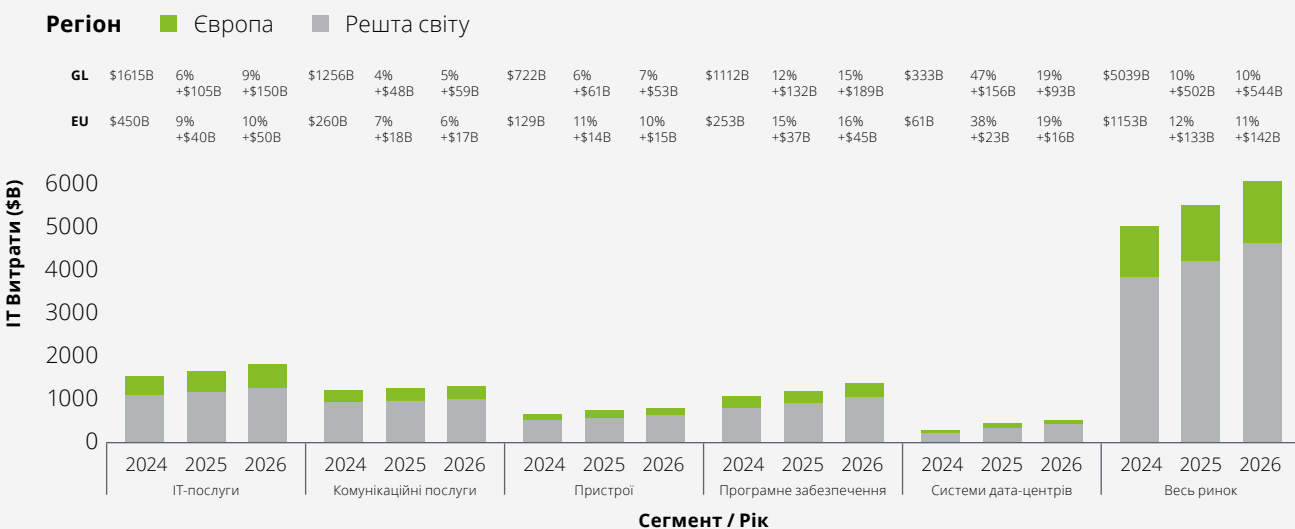


Рис. 1. Світ і Європа: прогноз витрат на ІТ (у млрд доларів США).

Джерело: Gartner. (2025a). End-user spendings on IT (Gartner Market Databook 3Q25).

Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Київ на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

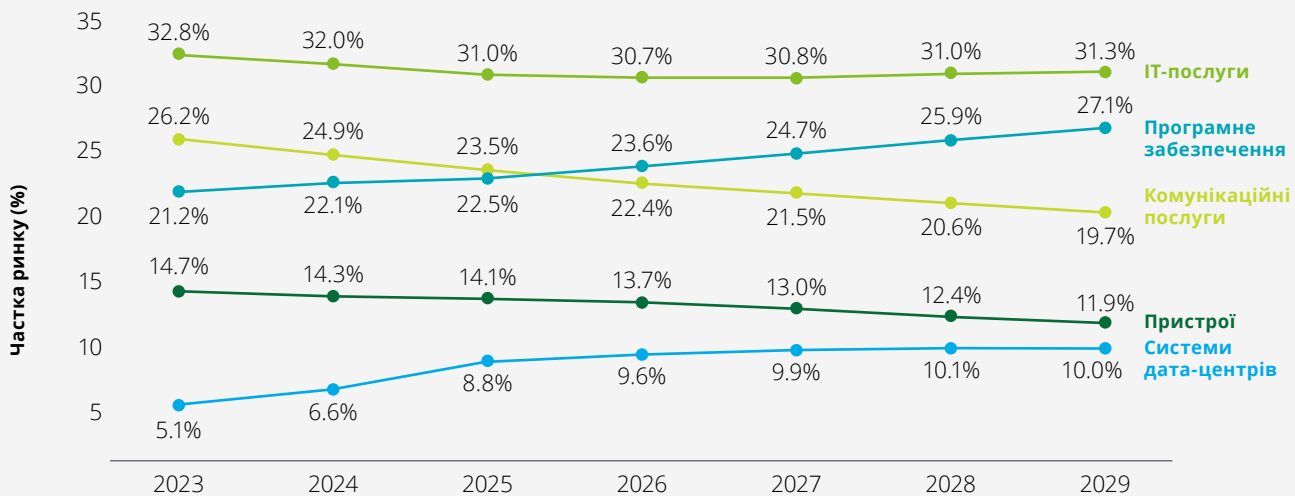


Рис. 2. Тенденція інвестицій у різні види IT-витрат як % річних бюджетів.

Джерело: Gartner. (2025a). End-user spendings on IT (Gartner Market Databook 3Q25).

Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Київ на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

Хмарні рішення

Бізнес і держави продовжують нарощувати цифрові бюджети. Зростання турбулентності у сучасному світі та потреба в оптимізації витрат змушують зміщувати акцент на розвиток хмарних рішень, які дозволяють делегувати операційне управління стійкістю інфраструктури та кібербезпеку провайдеру хмарних послуг.

Нині спостерігається вибухове зростання хмарних рішень: за даними Gartner за 2024 рік, витрати на публічні хмарні сервіси збільшаться з 332 млрд доларів США у 2021 році (Gartner, 2021) до 723,4 млрд доларів США у 2025 році. Для порівняння, лише за 2024 рік обсяг хмарного ринку зріс приблизно на 21% — з 595,7 млрд доларів США до 723,4 млрд доларів США (Gartner, 2025a). Серед ключових драйверів — масова міграція даних і робочих навантажень у хмарну інфраструктуру в різних галузях, а також прискорене впровадження штучного інтелекту. ШІ підвищує попит на обчислювальні ресурси та спеціалізовані потужності (зокрема, для навчання моделей і їх використання у реальних сервісах) і є одним із чинників цих інвестиційних трендів. За оцінками IDC, загальні витрати на хмарні послуги (включно з приватними і гібридними хмарами) у 2025 році можуть сягати 1,3 трлн доларів США (IDC, 2021a).

Штучний інтелект

За даними опитування Gartner, проведеного з березня по травень 2025 року, серед 252 керівників вищої ланки з різних галузей промисловості Північної Америки та Західної Європи (чий загальний дохід становить 500 мільйонів доларів або більше), 62% керівників відзначають ШІ як визначальний фактор конкурентоспроможності на наступне десятиріччя (Gartner, 2025b).

Ще вищу динаміку демонструють інвестиції у ШІ: за оцінками Gartner, у 2021 році світові витрати на ШІ-рішення (ПО, апаратне забезпечення і послуги) становили майже 342 млрд доларів США (Gartner, 2021b). Далі ринок ШІ прискорився: вже у 2023 році глобальні витрати перевищили пів трильйона доларів США. За даними Gartner, у 2025 році на штучний інтелект витратять приблизно 1,48 трлн доларів США. Таке зростання зумовлене масовим впровадженням ШІ-рішень у бізнес-процеси, вибуховим попитом на ШІ-оптимізовану інфраструктуру (сервери, чипи, хмарні ШІ-сервіси) та інвестиційною гонкою великих технологічних корпорацій. За прогнозами, у 2026 році глобальні витрати перевищать 2 трлн доларів США (Gartner, 2025c).

У межах цих загальних витрат на ШІ окрему динаміку демонструє генеративний ШІ (GenAI), інвестиції в який зростають значно швидше, ніж загальні IT-витрати. Рис. 3 демонструє динаміку інвестицій у GenAI як окрему підкатегорію загальних ШІ-інвестицій у порівнянні з загальними IT-витратами.

На цей час інвестиції у GenAI зростають експоненційно, значно випереджаючи загальний приріст IT-витрат (рис. 3).

За даними Edelman Trust Barometer 2025, рівень довіри до урядів залишається помірним: у середньому 52% респондентів висловлюють довіру урядовим інституціям, що лише трохи нижче, ніж до НУО (58%) та бізнесу (62%) (Edelman Trust Institute, 2025). На цьому тлі відповідальне впровадження ШІ розглядається радше як додатковий інструмент посилення прозорості, підзвітності та справедливості державного управління, ніж «панацея» від кризи довіри.

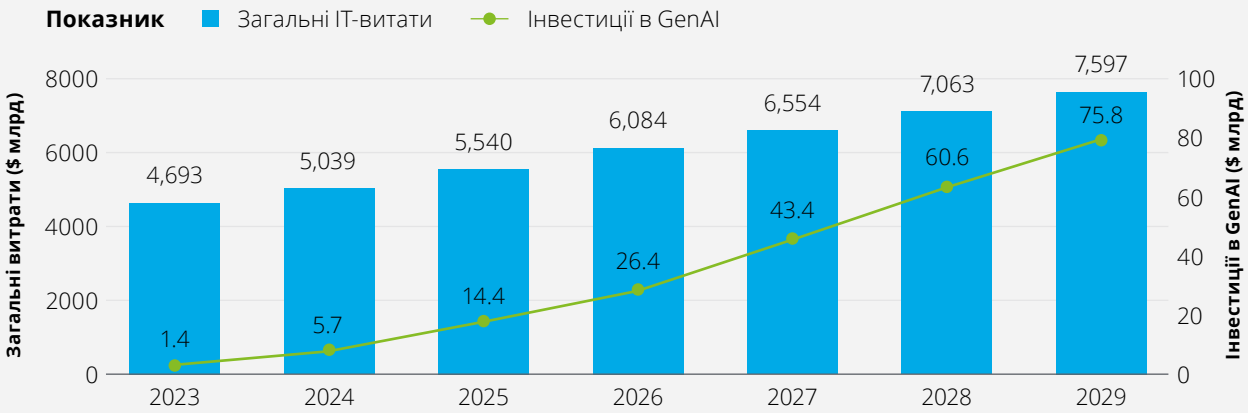


Рис. 3. Інвестиції в GenAI та загальні ІТ-витрати (у млрд доларів США).

Джерело: Gartner. (2025a). End-user spendings on IT (Gartner Market Databook 3Q25).

Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Kyiv на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

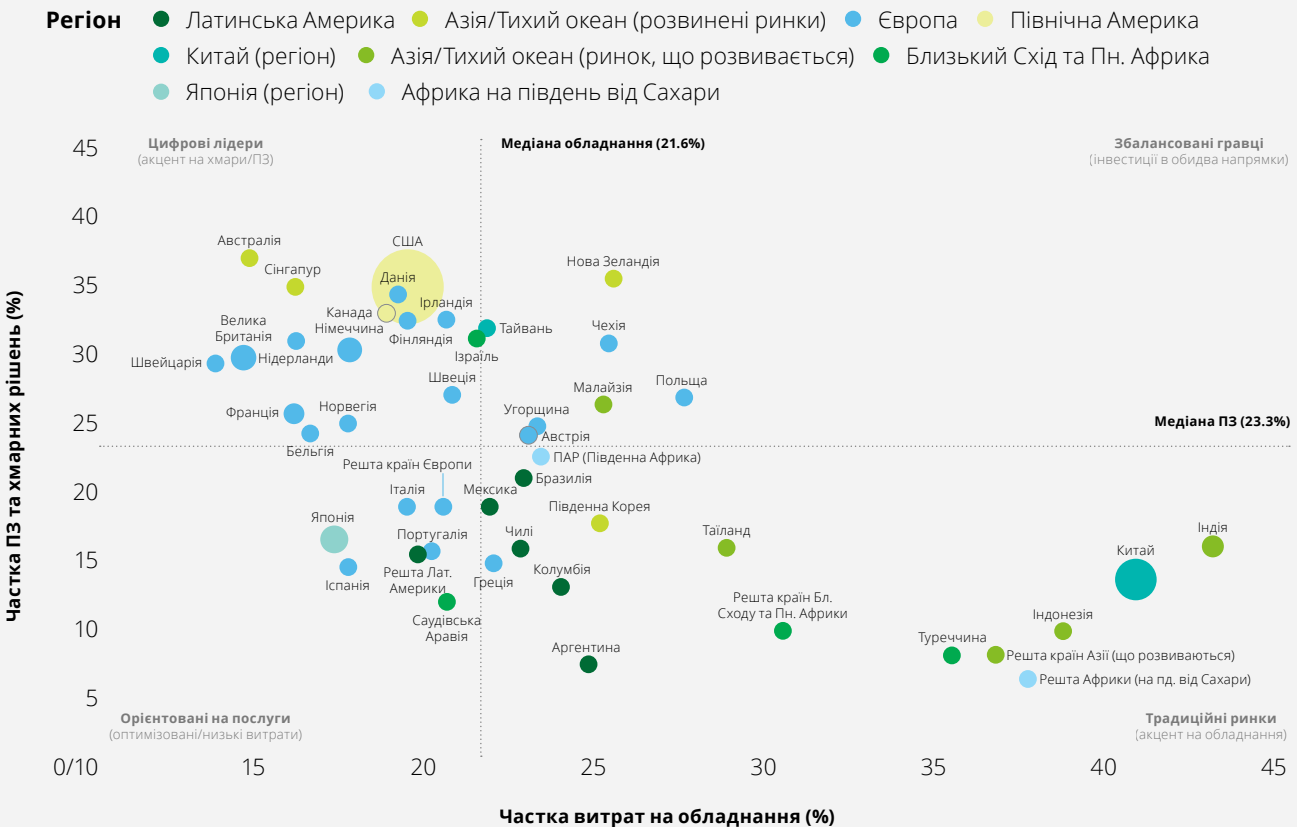


Рис. 4. Матриця модернізації: порівняння країн за витратами на технічну інфраструктуру до витрат на ПЗ та хмарні рішення.

Джерело: Gartner. (2025a). End-user spendings on IT (Gartner Market Databook 3Q25).

Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Kyiv на основі даних Gartner (2025f).

Матриця модернізації (рис. 4) показує, як країни розподіляють бюджети між обладнанням (hardware) та сервісами (програмне забезпечення і хмарні послуги). Країни Північної Америки та Північної/Західної Європи концентрують більшу частку витрат у програмному забезпеченні й хмарних сервісах за помірного hardware-навантаження, фактично інвестуючи в модернізацію та нові цифрові сервіси. Натомість Китай, Індія та Туреччина залишаються дещо осторонь розвитку глобальних хмарних сервісів, вкладаючи кошти в розбудову національних центрів обробки даних (ЦОДів). Окремі країни Латинської Америки та EMEA демонструють обмежені інвестиції як у hardware, так і в software/cloud,

що радше вказує на режим «мінімального утримання» наявних систем із обмеженим простором для глибокої модернізації.

ЧАСТКА Й РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В ЦЬОМУ ЗРОСТАННІ

Загальний ринок GovTech

Цифрова модернізація (зокрема, закупівля апаратного забезпечення, модернізація або міграція legacy-систем, оновлення мереж, дата-центрів та базового програмного забезпечення і платформ) дедалі більше фінансується за рахунок державних бюджетів окремих країн. Аналітики

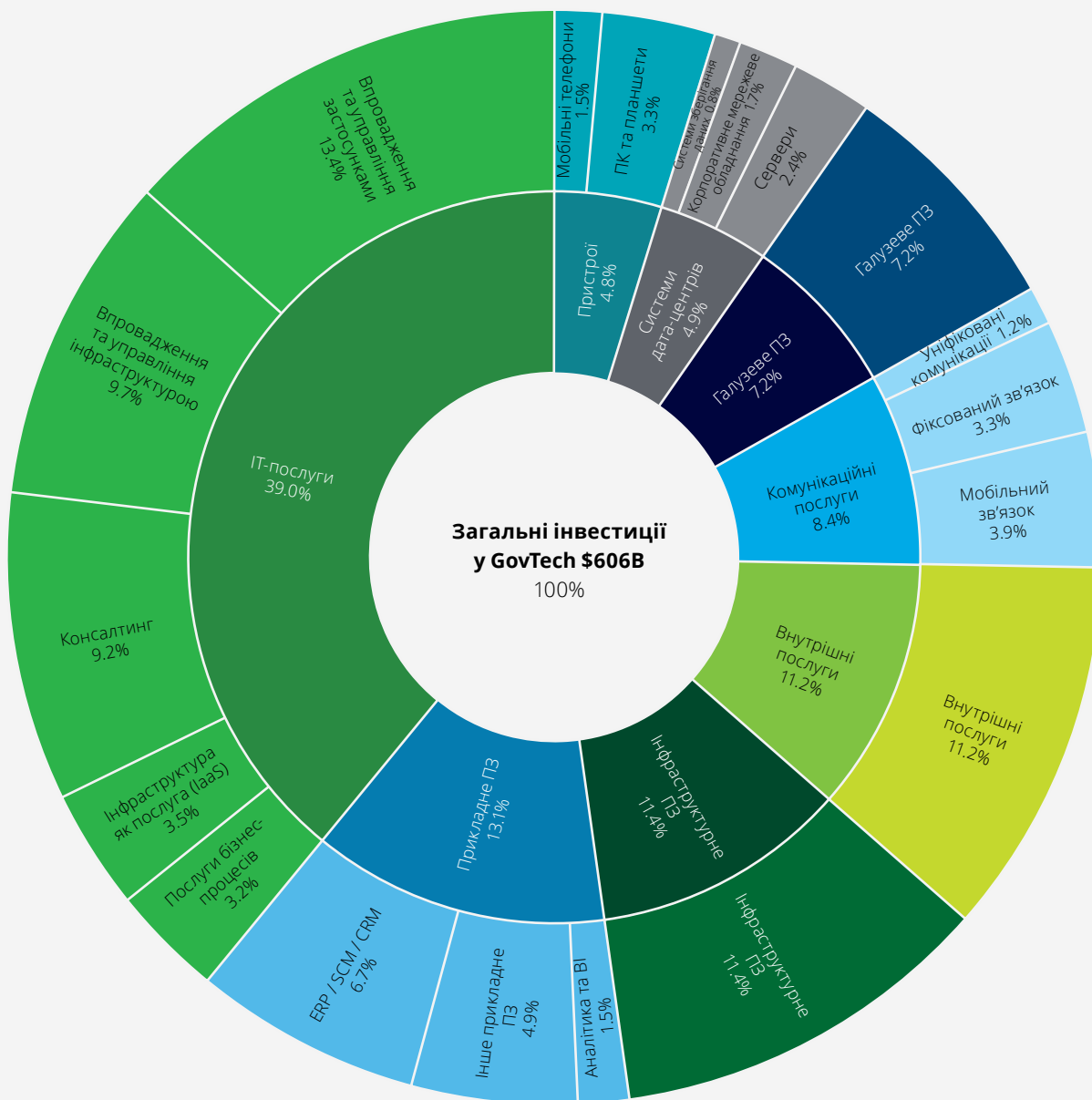


Рис. 5. Глобальний розподіл витрат на Governance IT-сектор за сегментами. Джерело: Gartner. (2025d). IT spending for the government (Gartner Enterprise IT Spending for the Government and Education Markets 3Q25). Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Kyiv на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

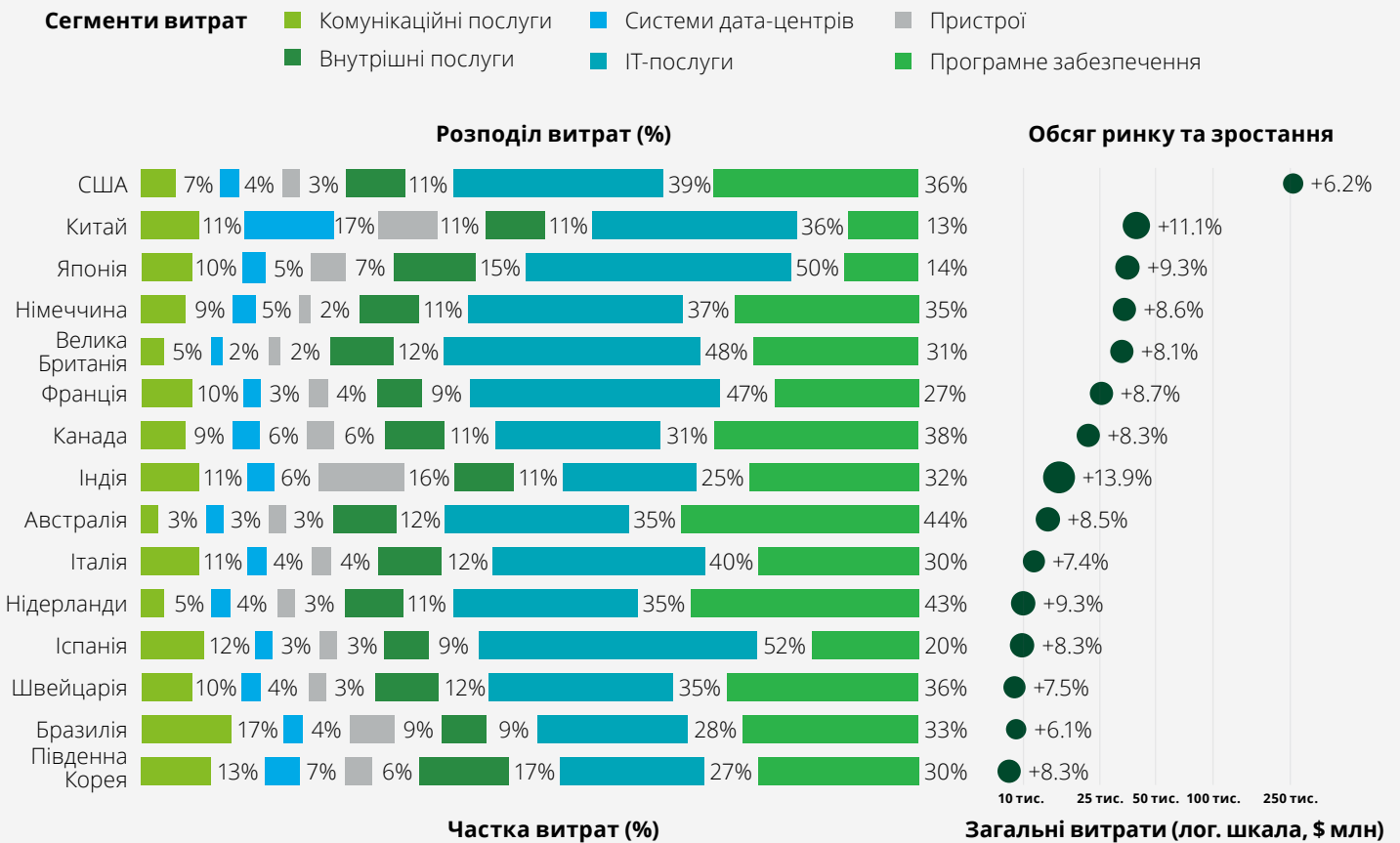


Рис. 6. Провідні країни світу за структурою державних витрат на ІТ-сегменти.

Джерело: Gartner. (2025d). IT spending for the government (Gartner Enterprise IT Spending for the Government and Education Markets 3Q25).

Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Kyiv на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

оцінюють, що у 2024 році державні та муніципальні установи витратили майже 500 млрд доларів США на інформаційні технології (Verified Market Research, 2025). Для порівняння, у США видатки штатів, міст, округів та освіти (SLED) на ІТ у 2024 році становили 143–144 млрд доларів США — на ~4,5% більше, ніж у 2023-му (приблизно 137–138 млрд доларів США) (Knell, 2024). Окрім того, федеральний уряд США щорічно витрачає понад 100 млрд доларів США на управління та оновлення своїх ІТ-систем (GAO, U. S., 2025a).

Згідно з оцінками Gartner, у 2025 році глобальний розподіл державних витрат на ІТ становить понад 606 млрд доларів США, з найбільшою часткою витрат саме на сервіси (39%): консалтинг (9,2%), впровадження та управління застосунками (13,4%), послуги з впровадження та управління інфраструктурою (9,7%), інфраструктура як послуга (IaaS) (3,5%) та послуги з бізнес-процесів (3,2%) (Gartner, 2025d; див. **рис. 5**).

Якщо порівнювати країни, на **рис. 6** видно, що основна частка GovTech-бюджетів припадає на програмне забезпечення, послуги та внутрішні сервісні підрозділи, тоді як на обладнання і комунікації виділяється суттєво менше коштів.

Хмарні рішення та ШІ

Витрати урядів на хмарні сервіси зростають на 16,9% щорічно (IDC, 2021a). За даними Gartner (2025e), до 2025 року державний сектор може вийти на провідну позицію у витратах на ШІ серед усіх галузей, із середньорічним темпом зростання 19%.

Графік на **рис. 7** демонструє зсув від in-house-інфраструктури до хмарних сервісів. Урядові ІТ-бюджети все частіше переносяться у напрямки IaaS/PaaS, оскільки це робить можливим скорочення витрат на власні дата-центри тощо.

За даними опитування Economist Impact (2025), 52% держслужбовців очікують значного впливу ШІ на продуктивність у найближчі 3 роки. Найбільший ефект прогнозується у напрямках прогнозування аналітики (66%) і кібербезпеки/протидії шахрайству (54%): перша забезпечує проактивне планування й скорочення витрат, друга — зменшення інцидентів і втрат (Economist Impact, 2025). Для цього потрібні якісні дані та інтеграції, MLOps, базові політики доступу/етики, що дозволить виміряти: 1) час від спрацювання моделі до управлінського рішення (показник дієвості ШІ); 2) заощаджені витрати, підтверджені бенчмарком «до/після» або контрольними

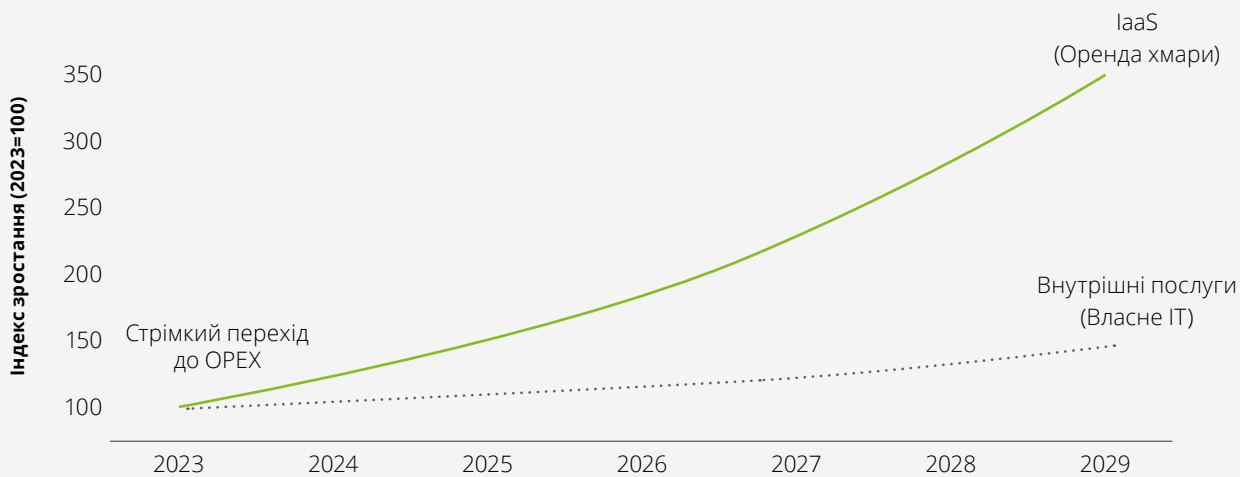


Рис. 7. Порівняння витрат на IT in-house до витрат на хмарні рішення. Джерело: Gartner. (2025d). GenAI investments and Cloud Spending (Gartner Enterprise IT Spending for the Government and Education Markets 3Q25).
Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Kyiv на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

групами. Водночас фокус дискусії поступово зміщується від використання ШІ як допоміжного інструменту до концепції агентивної держави — держави, в якій ШІ-системи та цифрові агенти здатні автономно виконувати частину управлінських дій у межах визначених політик і повноважень.

Кейси, що підтверджують тренди

У Великій Британії протягом перших восьми місяців 2025 року уряд уклав контракти, пов'язані з ШІ-рішеннями, на суму 573 млн фунтів стерлінгів (Open Contracting Partnership, 2025). Контракти охоплюють аналітичні системи, автоматизацію бек-офісних процесів, пілотні застосування генеративного ШІ у сферах охорони здоров'я та судочинства, а також модулі ШІ для податкового адміністрування. Значну частину замовлень отримали локальні підрядники, які мають спеціалізацію на впровадженні етичного ШІ в публічному секторі.

У США найбільші витрати — в Міністерстві оборони, Міністерстві охорони здоров'я та Службі внутрішніх доходів. Контракти охопили аналітику великих даних, автоматизацію процесів надання пільг, систем рекомендацій, а також пілоти генеративного ШІ для внутрішніх сервісів уряду. Частина рішень пов'язана з використанням ШІ для підвищення кіберстійкості та ідентифікації аномалій у мережах.

На **рис. 8** зображено розподіл сфер застосування ШІ у нормативно-правових актах США. Найбільшу частку становлять сфери «Оборона» та «Громадська безпека» (26,8%). Ключові державні сервіси займають 18,5%, а комерційно-промислові напрями — 16,1% регуляторної уваги (AGORA Dataset, 2025).

Кібербезпека

На **рис. 9** зображено розрив між рівнем цифровізації та

кіберзахисту. Країни з високою цифровою активністю, але низьким рівнем кібербезпеки перебувають у зоні ризику (саме там публічний сектор вимушено збільшує інвестиції у кіберстійкість). Зокрема, в країнах ЄС спостерігається зростання темпів користування інтернетом та цифровізації державних послуг, водночас фіксується зниження рівня готовності до протидії кіберзагрозам у 2025 році (порівнюючи з 2022 роком).

Прогнози розвитку державних технологій

Варто зазначити, що Gartner (2024) також наводить такі прогнози:

- До 2028 року 70% служб кіберзахисту використовуватимуть багатокomпонентні ШІ-рішення (зараз ~5%).
- До 2026 року щонайменше 500 млн людей користуватимуться цифровими гаманцями з ID на базі DLT.
- До 2026 року понад 70% державних агентств застосуватимуть ШІ для підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень.
- Очікується масове впровадження low-code та industry cloud як інструментів швидкої модернізації.
- До 2026 року понад 60% урядів інвестуватимуть у автоматизоване управління бізнес-процесами

Через обмежену кількість внутрішніх IT-кадрів уряди вимушено звертаються до зовнішніх рішень. Малий та середній бізнес (зокрема, GovTech-компанії) стає критично важливим для впровадження автоматизованих сервісів, платформ no-code/low-code, хмарної інфраструктури та IT-консалтингу.

Держави дедалі активніше співпрацюють із глобальними технологічними корпораціями (AWS, Microsoft, Google, SAP, Oracle тощо) для масштабування цифрових публічних послуг. Водночас концентрація критичних державних даних

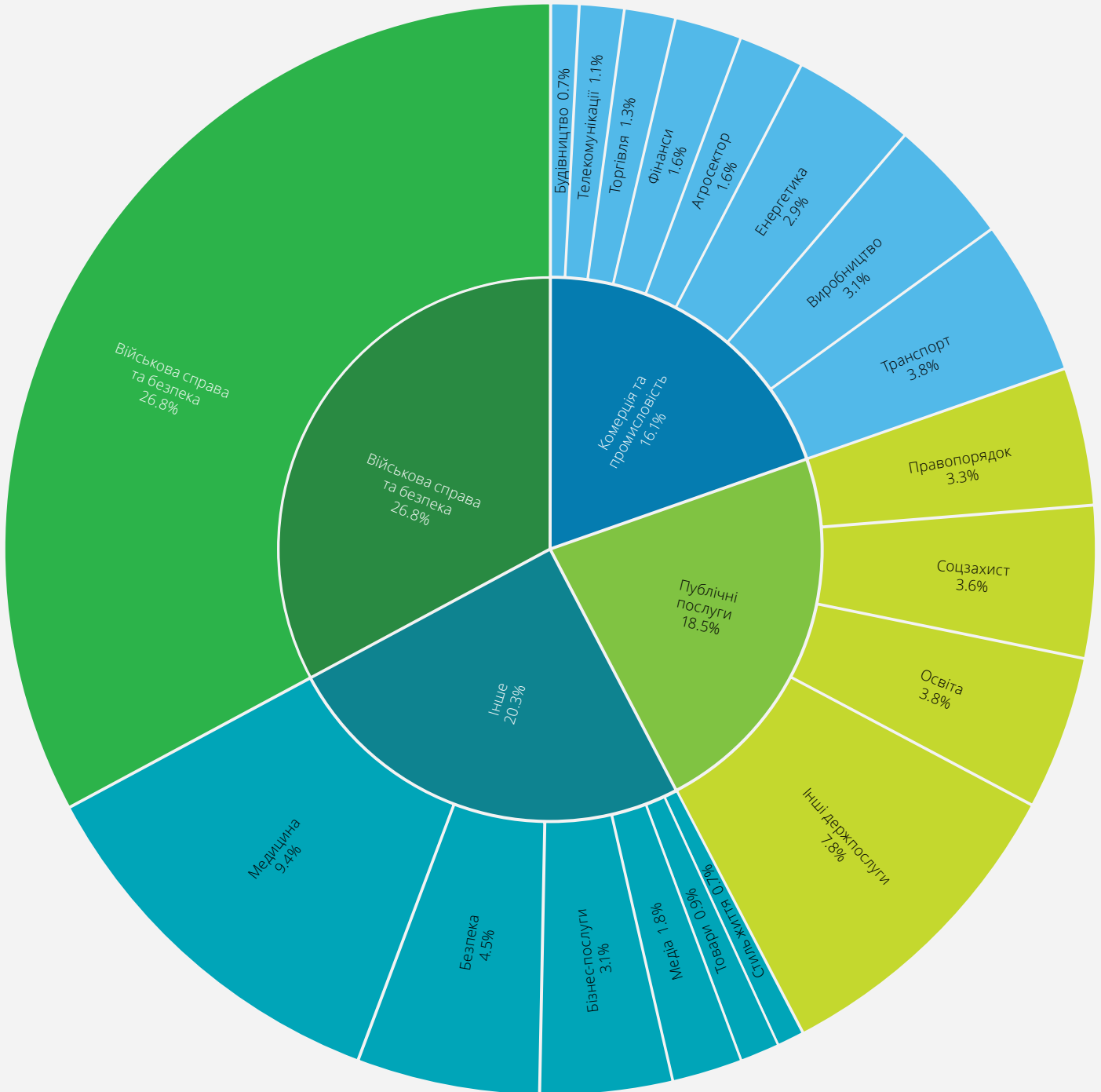


Рис. 8. Розподіл сфер застосування ШІ у нормативно-правових актах США.

Джерело: AGORA Dataset. (2025). Distribution of AI Applications in U.S. Governance Documents.

Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Київ на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

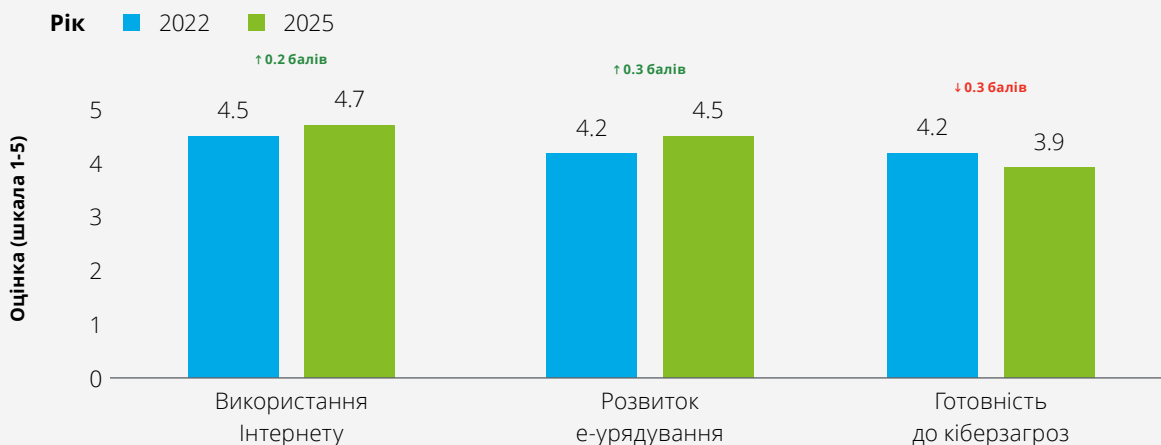


Рис. 9. Розрив між цифровізацією та рівнем готовності до протидії кіберзагрозам.

Джерело: EIU Data. (2025). High adoption without equal security maturity creates risk.

Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Kyiv на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

у глобальних хмарних середовищах загострює питання цифрового суверенітету — збереження юрисдикційного контролю над даними, сервісами та інфраструктурою навіть за умови використання комерційних провайдерів (European Commission, 2021, 2025).

У відповідь формуються два ключові підходи. Перший — digital embassies, тобто захищені цифрові простори для транскордонного зберігання державних даних із збереженням юрисдикції країни-власника. Цей підхід забезпечує цифрову безперервність і підсилює довіру до транскордонних потоків даних, зокрема в умовах масштабування AI. Другий, більш комплексний підхід, який може забезпечити не лише зберігання даних, але й функціонування державних структур — розвиток суверенних хмар, ресурси яких розміщуються в межах юрисдикції ЄС і відповідають вимогам Gaia-X, CIGREF Trusted Cloud Referential v2, European Cybersecurity Certification Framework, а також регуляціям ENISA, NIS2 і DORA. Додатково враховуються національні моделі суверенних хмар, зокрема французька Cloud de Confiance та німецька Souveräner Cloud.

У відповідь на ці вимоги глобальні hyperscalers адаптують свої пропозиції, створюючи окремі суверенні сегменти хмарних платформ (наприклад, AWS EU Sovereign Cloud, Oracle EU Sovereign Cloud). Паралельно уряди використовують попит публічного сектору не лише для співпраці з глобальними гравцями, а й для розвитку локальних GovTech-екосистем.

ВІКНО МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ GOVTech-ІНВЕСТИЦІЙ

Конкуренція за таланти та технології

Конкуренція держави з приватним сектором за таланти й технології посилюється. Великі техногіганти інвестують сотні мільярдів доларів у R&D: лише чотири найбільші корпорації США (Meta, Microsoft, Amazon, Google) планують

витратити понад 400 млрд доларів США у 2024–2025 роках, значною мірою на ШІ-інфраструктуру (The Guardian, 2025). Приватний сектор пропонує високі зарплати, опції й динамічні проекти, з чим урядам складно конкурувати. Водночас цей дисбаланс створює вікно можливостей для GovTech. Через дефіцит внутрішніх кадрів державні установи змушені активніше залучати зовнішні технологічні команди: аутсорсити дослідження, дизайн та впровадження ШІ-рішень, low-code/no-code, закуповувати готові продукти замість розробляти все «in-house». Держави все більше усвідомлюють стратегічне значення цифрових рішень і починають конкурувати за інновації: запускають грантові програми, інкубатори та пілотні проекти. У результаті держава виступає не лише замовником, а й партнером інновацій: великі проекти на перетині публічного й приватного секторів (від електронних ID до «розумних міст») стають масштабними, отримують політичну підтримку на найвищому рівні та приваблюють інвестиції і технологічний бізнес. Для GovTech-компаній це шанс закріпитися в ядрі нової цифрової інфраструктури публічного сектору.

Нові інструменти: low-code, ШІ, industry cloud

Для компенсації нестачі кадрів урядові команди дедалі частіше використовують платформи low-code/no-code та автоматизацію процесів, щоб швидко створювати й змінювати прикладні сервіси, інтеграції та внутрішні робочі процеси без повної залежності від закритих, вендор-специфічних технологій і довгострокових контрактів. Водночас ці підходи не замінюють розробку та модернізацію критичних базових систем (зокрема, реєстрів і транзакційних платформ), а радше виступають як «надбудова» над ними — наприклад, для запуску електронних форм, кабінетів користувача, workflow-обробки заяв, чат-інтерфейсів підтримки або аналітичних панелей. За тією самою логікою уряди експериментують із застосуванням ШІ для підвищення продуктивності й якості рішень (пошук і узагальнення документів, класифікація

звернень, виявлення аномалій чи шахрайства, підказки для кейс-менеджменту), але ШІ не замінює ядро державних інформаційних систем.

Deloitte у своєму звіті GovTech Trends 2026 відзначає, що ключовими технологічними трендами на найближчі 18–24 місяці стають імплементація технологій ШІ для фізичних пристроїв-роботів, широке використання агентів ШІ за одночасної трансформації робочих процесів та архітектури організацій, переосмислення інфраструктури забезпечення ШІ, зокрема використання ШІ для управління цією інфраструктурою, а також нові виклики щодо кібербезпеки, коли нові можливості створюють нові загрози (Deloitte, 2025).

ІНСТИТУЦІЙНІ ТРЕНДИ: CDTO, CAIO, GOVERNANCE ТА ВНУТРІШНІ ЦИФРОВІ КОМАНДИ

Цифрова трансформація дедалі більше розглядається урядами як інституційне завдання, а не суто технологічний проєкт. У країнах із високим рівнем цифрового користування формуються стійкі інституційні моделі: поява централізованих ролей цифрового лідерства (CDTO, Chief Digital Transformation Officer — керівник/керівниця з цифрової трансформації), закріплення відповідальності за штучний інтелект на рівні Chief AI Officer (CAIO — керівник/керівниця з питань ШІ) як нового стандарту управління AI, а також еволюція ролі Chief Information Officer (CIO — керівник/керівниця IT-напряму) від операційного IT-менеджменту до управління архітектурою, безпекою та інтеграцією базових систем.

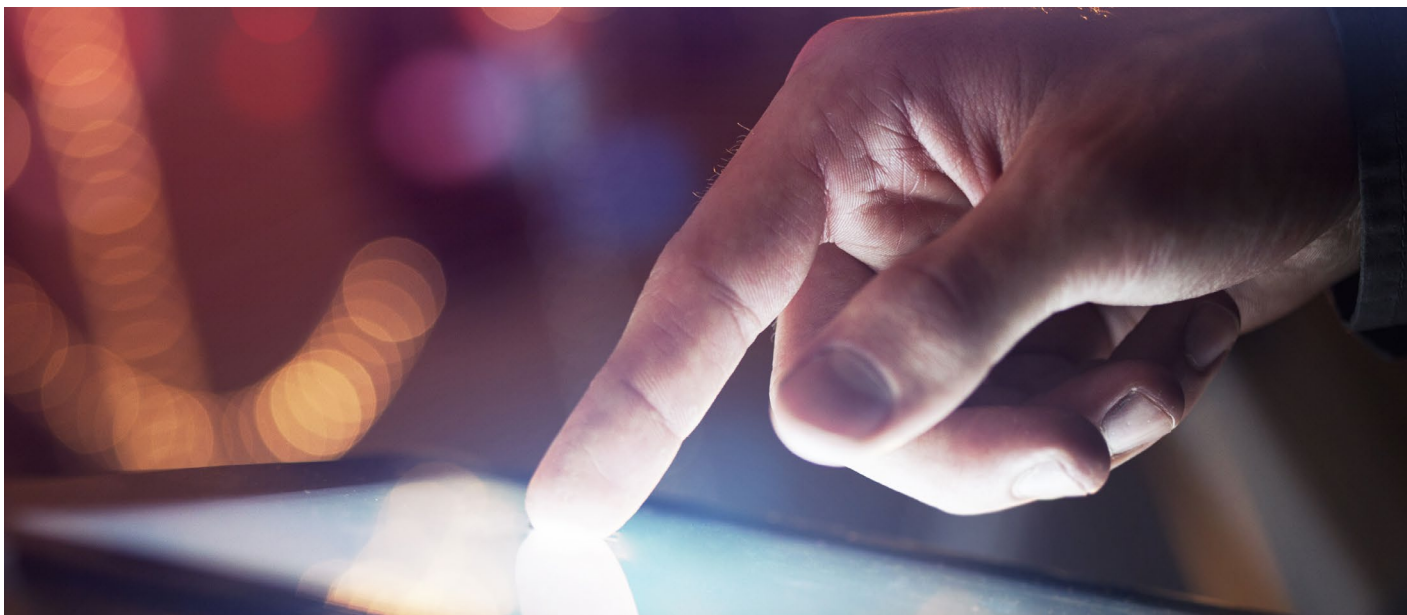
Паралельно уряди інвестують у внутрішні delivery-команди та продуктові підходи, які працюють гнучкіше за традиційні IT-підрозділи, забезпечують повний цикл розробки сервісів і дозволяють масштабувати цифрові рішення відповідно до зростаючого попиту

з боку громадян. Зростання використання цифрових послуг у країнах ЄС дедалі чіткіше корелює не лише з обсягами інвестицій у технології, а й з наявністю зрілої інституційної архітектури — чітких мандатів, стандартів, процесів та відповідальності за результат.

Поява та роль CDTO/CDO/ CAIO/ Chief Data & Digital Officers

У багатьох країнах цифрова трансформація супроводжується появою центрів відповідальності та нових посад. В Україні з 2020 року на рівні міністерств офіційно запроваджено посаду Chief Digital Transformation Officer (CDTO) — заступника керівника, відповідального за цифрову трансформацію відомства. Завдяки мережі CDTO, яку координує Міністерство цифрової трансформації, вдається реалізовувати національні проєкти, зменшувати міжвідомчі бар'єри та уникати дублювання GovTech-ініціатив і неефективних витрат. Подібні ролі існують і в інших країнах: урядовий CDTO у Сінгапурі (Smart Nation), Government CDO у Великій Британії, державний CIO в Естонії тощо. Як зазначає ОЕСР, лідери цифрової трансформації (Південна Корея, Велика Британія, Данія) поєднують сильне інституційне керівництво з узгодженим управлінням цифровою інфраструктурою, інвестиціями та талантами (OECD, 2025a).

Лідерство підсилюється внутрішніми delivery-командами, які впроваджують цифрові зміни. Починаючи з 2010-х років уряди створюють цифрові підрозділи, що працюють гнучкіше за традиційні IT-відділи та орієнтуються на потреби користувачів: Government Digital Service у Великій Британії, Danish Agency for Digital Government, US Digital Service та 18F у США, Digital Transformation Agency в Австралії, Canadian Digital Service, DigitalService4Germany, Team Digitale в Італії тощо (детальніше — у таблиці А1 Додатка А).



Тренди інвестицій у GovTech за рівнями

НАДНАЦІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ

Програма NextGenerationEU (NGEU) є найбільшим пакетом відновлення ЄС, центральним елементом якого виступає Механізм відновлення та стійкості (RRF). Загальний обсяг RRF становить 650 млрд євро у вигляді грантів і позик, спрямованих на підтримку реформ та інвестицій у 2021–2026 роках. Вимога до країн-членів виділити не менше 20% коштів на цифрову трансформацію перетворила RRF на найбільший у світі спільний інструмент фінансування цифровізації (European Court of Auditors, 2025).

За оцінкою Європейської рахункової палати, середня фактична частка цифрових інвестицій у національних планах перевищує мінімальний поріг і становить майже 26%, що дорівнює орієнтовно 150 млрд євро цифрових інвестицій у 27 країнах ЄС (European Court of Auditors, 2025; **рис. 10**).

Незважаючи на те, що **Україна** не є учасницею механізму RRF, Європейський Союз створив окремий фінансовий інструмент — Ukraine Facility, спрямований на підтримку макрофінансової стабільності, реконструкції та структурних реформ (European Commission, 2024a). Він передбачає до 50 млрд євро на 2024–2027 роки, а цифрова трансформація є одним із ключових напрямів Ukraine Facility Plan, який Україна узгоджує з ЄС. Водночас у поточній логіці Плану це радше інвестиції у засади та спроможності (реформи, інфраструктурні передумови, стандарти, безпеку), ніж у великий портфель окремих цифрових продуктів із детально прописаними проєктами та бюджетами. У фокусі — модернізація державних сервісів, розвиток цифрової інфраструктури та посилення кіберстійкості, що концептуально наближає Ukraine Facility Plan до логіки інвестицій RRF у державах-членах.

Серед задекларованих орієнтирів — швидкий та безпечний зв'язок, створення умов для розвитку екосистеми стартапів, інтеграція до цифрового ринку ЄС та розвиток моделі «держава у смартфоні». Очікуваний ефект реалізації цих пріоритетів полягає в посиленні інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС та підвищенні інвестиційного потенціалу, однак масштаби цих змін залежатимуть від подальшої конкретизації заходів і їх реалізації (European Commission, 2024b).

БАГАТОСТОРОННІ БАНКИ РОЗВИТКУ

За даними Світового банку, в огляді портфеля проєктів цифрового уряду станом на жовтень 2022 року нараховувалося 1 449 проєктів із сумарними виплатами приблизно 75,9 млрд доларів США та поточними зобов'язаннями 40,5 млрд доларів США, з яких 11,6 млрд США (57%) припадало на рішення цифрового уряду/GovTech (World Bank, 2022).

У регіональному розрізі найбільша частка проєктів і обсягів припадала на Африку (майже третина всіх проєктів і 45% активних та запланованих зобов'язань), за якою йшли Європа, Центральна Азія й Латинська Америка (World Bank, 2022).

Доведені ефекти від впровадження рішень у сфері Digital Public Infrastructure (DPI) стимулюють нові хвилі цільового фінансування. Наприклад, багатосторонні банки розвитку активно підтримують цей перехід, що підтверджується зобов'язанням Африканського банку розвитку (AfDB) виділити 1 млрд доларів США на підтримку DPI на континенті у 2024 році (DPI Africa, 2025).

У своїх нових підходах до DPI Світовий банк прямо фіксує перехід від фінансування розрізнених (siloed) IT-проєктів до інвестицій у спільні будівельні блоки цифрової інфраструктури — цифрову ідентичність, електронні платежі, базові реєстри та шари обміну даними, — які можуть багаторазово використовуватися різними відомствами та країнами (Clark et al., 2025).

НАЦІОНАЛЬНІ БЮДЖЕТИ

У **США** федеральний уряд щороку витрачає понад 100 млрд доларів США на IT та цифрову інфраструктуру, причому приблизно 80% цих коштів йде на підтримку наявних (часто застарілих) систем, а не на їхнє оновлення. Останній звіт Управління у справах урядової відповідальності США у 2025 році виділяє 11 критичних legacy-систем у 10 агентствах і прямо говорить про modernization gap: політично помітні фронт-енд сервіси розвиваються, тоді як ядро державних IT-продуктів залишається на COBOL (Common Business-Oriented Language, створена ще наприкінці 1950-х років для банківських і державних систем) та інших застарілих технологіях і забирає більшу частину бюджету (GAO, U.S., 2025b).

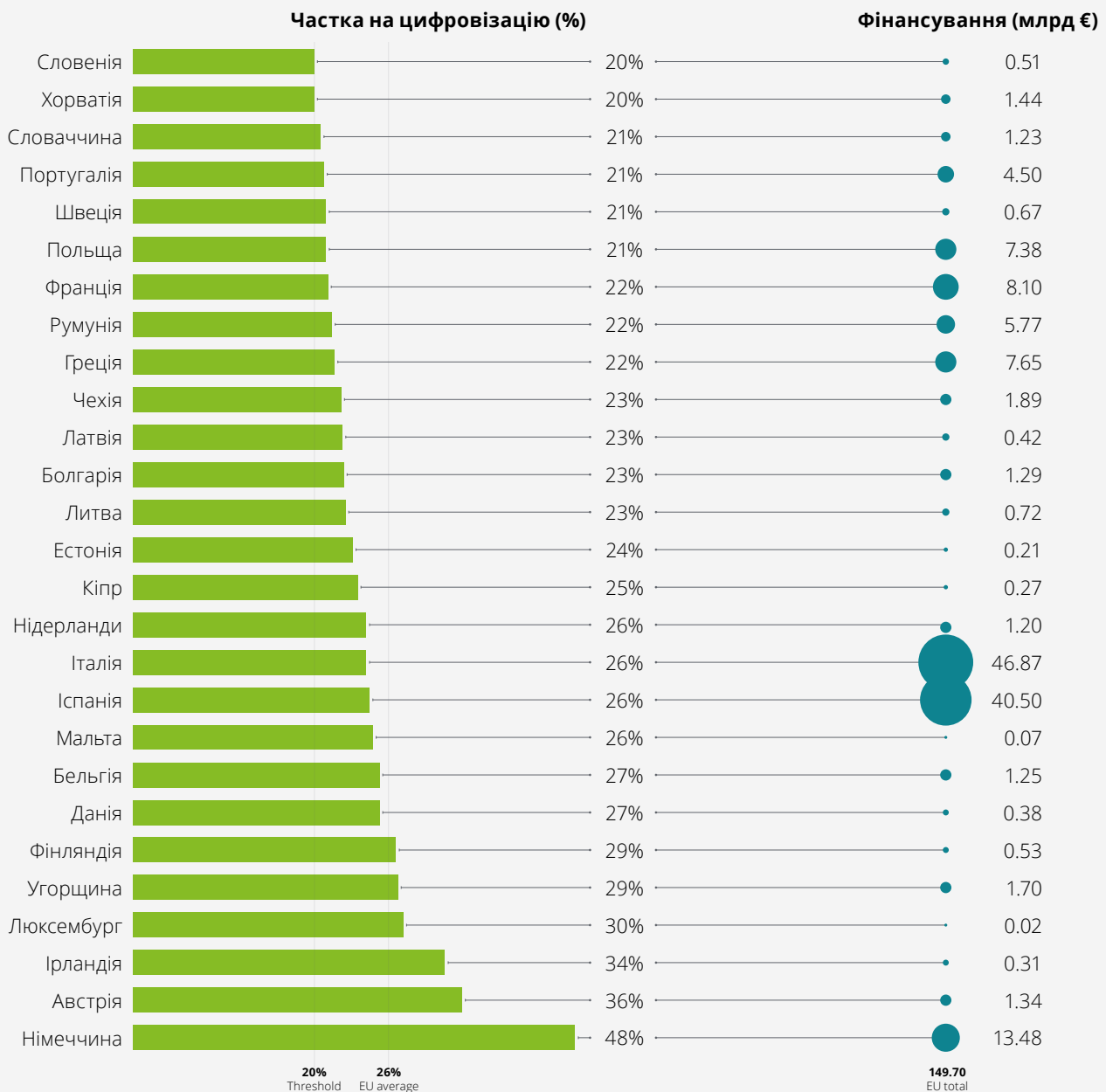


Рис. 10. Приклади інвестицій країн ЄС та їхні цифрові компоненти RRF, 2023.

Джерело: European Court of Auditors (2025), Special report 13/2025: Support from the Recovery and Resilience Facility for the digital transition in EU member states: A missed opportunity for strategic focus in addressing digital needs.

У **Великій Британії** у період з 2022 до 2025 року публічний сектор інвестував понад 47 млрд фунтів стерлінгів у цифрові рішення та технологічні закупівлі, але майже третина IT-систем центрального уряду класифікуються як legacy, причому їх підтримка коштує у 3–4 рази дорожче, ніж утримання сучасних рішень (Stotles, 2024). Огляди звітів наглядових органів попереджають, що понад 20 високоризикових legacy-платформ досі не мають профінансованих планів модернізації, що безпосередньо ставить під загрозу можливість масштабного впровадження ШІ в держсекторі (Public Accounts Committee, 2025).

У країнах **Азії** фокус зміщується в бік системної модернізації як передумови стійкості та розвитку сервісів: Сінгапур у FY24 анонсував закупівлі державних інформаційно-комунікаційних технологій (ICT) на суму до 3,3 млрд сінгапурських доларів, з яких 2,1 млрд спрямовано на модернізацію інфраструктури для протидії кіберзагрозам та підтримання довіри до державних послуг (Government Technology Agency of Singapore, 2024). У **Японії** модернізація legacy-систем інституціоналізується на рівні державної політики: у 2025 році Міністерство економіки, торгівлі та промисловості (METI) опублікувало узагальнений звіт роботи комітету

з модернізації legacy-систем, підкреслюючи, що legacy є системною перешкодою для цифрової трансформації і потребує цільових заходів (Ministry of Economy, Trade and Industry, 2025). У Китаї зіставні оцінки саме «державних IT-видатків» у відкритих джерелах подаються менш однорідно; водночас масштаб державного попиту на закупівлі загалом ілюструє загальну інвестиційну місткість публічного сектору (наприклад, сукупний обсяг державних закупівель у 2024 році оцінювався приблизно у 3,38 трлн юанів) (Ministry of Finance of the People's Republic of China, 2025).

У регіоні MENA показовим є швидке зростання державних ICT-контрактів: Digital Government Authority Саудівської Аравії у звіті про державні витрати на ICT за 2024 рік фіксує збільшення вартості нових урядових контрактів із приблизно 32 млрд саудівських ріалів у 2023 році до майже 38 млрд саудівських ріалів у 2024 році (Digital Government Authority, 2025).

Для ОАЕ агреговані публічні дані частіше подаються в межах федерального бюджету: у 2025 році заплановані видатки становлять 71,5 млрд дирхамів ОАЕ, а бюджет розподіляється за секторами, серед яких окремо виділено «infrastructure and economic affairs» (2,581 млрд дирхамів ОАЕ; 3,6% бюджету). Водночас у цьому публічному розрізі цифровізація/державні IT-програми не подані як окрема стаття, тому за цими даними можна оцінити загальні масштаби та структуру видатків, але не частку інвестицій саме у цифрову трансформацію (UAE Government, 2024).

Разом ці приклади підкреслюють спільну закономірність: масштабування нових цифрових ініціатив (зокрема, ШІ) потребує паралельних інвестицій у модернізацію базових систем, дані та кіберстійкість, інакше зростає «борг» legacy та ризики безперервності.

МІСЦЕВІ (МУНІЦИПАЛЬНІ) БЮДЖЕТИ

Глобальний ринок «розумних міст»

У цьому звіті під «розумними містами» (smart cities) маються на увазі міські системи та сервіси, які використовують цифрову інфраструктуру, дані та мережі сенсорів/ІоТ для підвищення ефективності управління ресурсами й міськими процесами (транспорт, енергетика, комунальні послуги, безпека, екологія) та покращення якості життя мешканців.

Значну частину ринку GovTech займають рішення та сервіси, які впроваджують місцеві громади та органи місцевого самоврядування в межах концепції «розумного міста» (smart city). Ця концепція передбачає інтеграцію інформаційних систем і технологій задля оптимізації управління міськими ресурсами, покращення життя громадян та всебічного розвитку міст. До такої концепції належать як засоби взаємодії мешканців міст із владою

(електронні контактцентри) та інструменти електронної демократії, які впроваджені в більшості міст, так і складні системи управління енерго- та водопостачанням, ІоТ, математичні моделі будівель і розподілених мереж, а також цифрові двійники міст (digital twins).

За останніми оцінками IMARC Group, глобальний ринок «розумних міст» у 2024 році становив приблизно 1,42 трлн доларів США з прогнозом зростання до 4,91 трлн доларів США до 2033 року (CAGR \approx 14,8% у 2025–2033 роках). Північна Америка зараз є провідним регіоном на ринку, формуючи 30,6% його обсягу станом на 2024 рік. Такий результат пов'язують з активним впровадженням інноваційних ІКТ-рішень та швидким зростанням рівня урбанізації (IMARC Group, 2024; **рис. 11**).

Інший аналіз The Business Research Company показує, що ринок «розумних міст» зріс із 792,03 млрд доларів США у 2024 році до 942,74 млрд доларів США у 2025 році, з прогнозом до 1,94 трлн доларів США до 2029 року (CAGR \approx 19–20%) (The Business Research Company, 2024). Ключовими драйверами зростання є урядові ініціативи та фінансування цифрової інфраструктури, зокрема smart-мереж, інтелектуального транспорту та енергоефективних будівель.

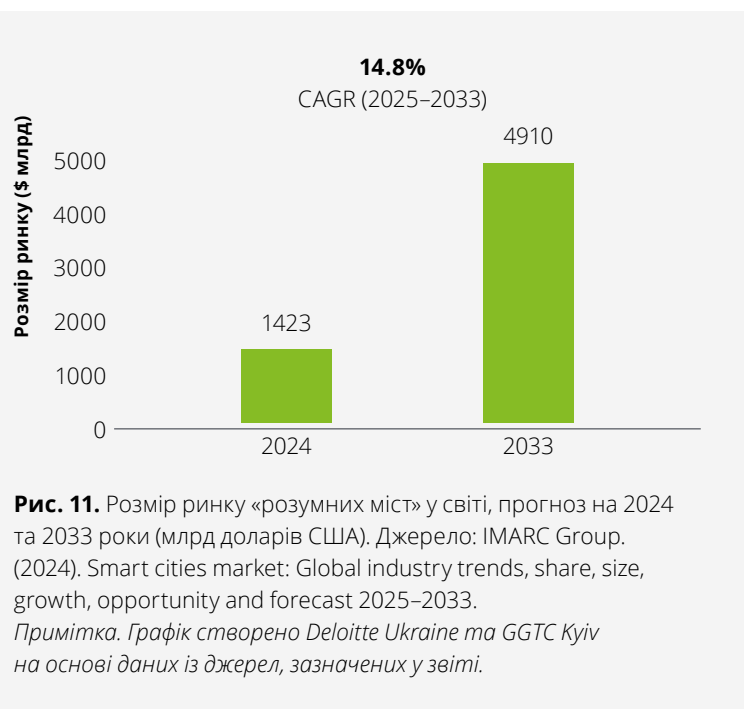


Рис. 11. Розмір ринку «розумних міст» у світі, прогноз на 2024 та 2033 роки (млрд доларів США). Джерело: IMARC Group. (2024). Smart cities market: Global industry trends, share, size, growth, opportunity and forecast 2025–2033.

Примітка. Графік створено Deloitte Ukraine та GGTC Kyiv на основі даних із джерел, зазначених у звіті.

У Європі ринок «розумних міст» оцінювався Grand View Research у 212,5 млрд доларів США у 2023 році з прогнозованим середньорічним зростанням на 22,7% у 2024–2030 роках, при цьому регіон вже формує приблизно 28% глобального ринку «розумних міст» (Grand View Research, 2024). За даними Meticulous Research, європейський ринок «розумних міст» досягне приблизно 489,3 млрд доларів США до 2032 року (CAGR

≈15,5%), що безпосередньо пов'язано з попитом на сталу міську інфраструктуру та масштабними інвестиціями міст у цифрові рішення (Meticulous Research, 2024).

Важливо зазначити, що значна частка цих інвестицій фактично охоплює ширший спектр муніципального GovTech. У цьому звіті під smart city у вузькому (традиційному) розумінні маються на увазі переважно інфраструктурні та IoT-орієнтовані рішення для управління міськими системами (транспорт, енергетика, комунальні мережі, безпека, екологічний моніторинг). Водночас «smart city нового покоління» дедалі частіше зміщується від окремих «розумних» інфраструктурних проєктів до комплексної цифрової операційної моделі міста, що включає дані та інтеграції, автоматизацію внутрішніх процесів і цифрові сервіси, орієнтовані на користувача. Саме тому міські адміністрації активніше фінансують рішення, які виходять за межі класичного smart city: електронні кабінети мешканців, системи електронного документообігу, а також геоінформаційні системи й цифрові двійники міської інфраструктури для управління активами та просторового планування. У підсумку муніципальний GovTech можна розглядати як значний сегмент ринку, що поєднує інвестиції як у smart-інфраструктуру, так і в цифрові послуги та управлінські платформи, безпосередньо пов'язані з повсякденними потребами мешканців.

Європейський Союз

Роль державних і муніципальних бюджетів у розвитку «розумних міст» особливо добре видно на прикладі місії ЄС «100 кліматично нейтральних і розумних міст до 2030 року». Кожне місто-учасник розробляє Climate City Contract — контракт міста, що містить дорожню карту до кліматичної нейтральності, включно з інвестиційним планом: структурованим баченням того, як мобілізувати й спрямувати публічні ресурси, а також залучити приватний капітал для досягнення цілей у сферах енергетики, будівництва, транспорту й управління відходами (European Commission, 2025).

За оцінками ініціативи ЄС, 112 міст місії потребуватимуть приблизно 650 млрд євро інвестицій до 2030 року, що стимулювало створення Climate City Capital Hub для залучення приватних інвесторів на базі гарантій з боку національних та міських бюджетів (Reuters, 2024). Таким чином, цифрові стратегії та стратегії «розумних міст» безпосередньо інтегруються у середньострокове бюджетне планування муніципалітетів.

РИЗИКИ ДУБЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ІЗОЛЬОВАНИХ РІШЕНЬ ЯК ТРЕНД РОЗВИТКУ GOVTECH/ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У нинішній хвилі цифровізації урядів дедалі помітнішими стають два взаємопов'язані виклики: внутрішнє дублювання інвестицій та міжнародна фрагментація рішень. Дублювання виникає тоді, коли подібні реєстри,

платіжні платформи чи портали e-service створюються паралельно в межах однієї країни — різними відомствами або програмами — без належної координації та спільних стандартів. Водночас у міжнародному вимірі ця проблема проявляється як фрагментація та низький рівень повторного використання: держави часто розробляють функціонально схожі компоненти «з нуля», не адаптуючи вже наявні модульні або open-source рішення. Обидві тенденції призводять до розпорошення ресурсів, зростання вартості підтримки, несумісності даних і ускладнюють масштабування успішних підходів — замість узгодженої цифрової публічної інфраструктури формується мозаїка ізольованих систем. У відповідь донори та багатосторонні інституції дедалі частіше прямо закликають до повторного використання (reuse) та адаптації готових модулів і платформ — від цифрової ідентичності до реєстрів соцзахисту та рішень e-health — замість створення чергового кастомного проєкту з нуля, особливо в секторах охорони здоров'я, освіти й соціального захисту.

Світовий банк займає подібну позицію у своєму підході до Digital Public Infrastructure: замість розрізнених цифрових рішень, коли кожен сектор будує власні ізольовані системи з дублюванням функцій, неефективністю та завищеними витратами, пропонується модель спільних, багаторазово придатних цифрових будівельних блоків (Clark et al., 2025).

Огляд Economist Impact про продуктивність держсектору показує, що уряди й донори поступово переходять від точкових цифрових рішень до системних підходів, у межах яких дані й платформи повторно використовуються для різних завдань, а не створюються з нуля в кожному відомстві (Economist Impact, 2025). Наприклад, у звіті ПРООН про цифровізацію малих острівних держав прямо рекомендують, що урядам не варто будувати нові цифрові платформи з нуля, якщо можна повторно використати наявні компоненти чи рішення (UNDP, 2024).

Значна частина цифрових сервісів для зворотного зв'язку, повідомлення про проблеми чи краудсорсингу рішень уже створена іншими урядами та інноваторами й часто доступна як open source. Наприклад, платформа FixMyStreet дає змогу мешканцям фіксувати локальні проблеми та передавати їх до органів місцевої влади, а Ushahidi використовується як інструмент краудсорсингу та картування у різних тематичних ініціативах. Замість розроблення подібних сервісів з нуля уряди можуть заощадити ресурси, адаптуючи та повторно використовуючи наявні рішення (UNDP, 2024).

Тренди інвестицій за доменами GovTech

В цьому розділі наведено світові актуальні тренди та успішні кейси інвестицій державного сектору в технології за такими доменами GovTech:

ШІ ТА АНАЛІТИКА В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Уряди дедалі активніше інтегрують штучний інтелект (AI) у публічне управління — як інструмент для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і рушій автоматизації адміністративних процесів. Згідно з даними Gartner, на фоні помірного зростання загальних IT-видатків (які, за прогнозами, збільшаться з близько 5,04 трлн доларів США у 2024 році до майже 7,6 трлн доларів США у 2029 році), відбувається прорив у сегменті генеративного ШІ (GenAI). Очікується зростання інвестицій в GenAI з 5,7 млрд доларів США у 2024 році до 75,8 млрд доларів США у 2029 році (Gartner, 2025a). При цьому сама структура інвестицій радикально змінюється: від одноразових аналітичних рішень — до побудови платформ agentic AI, які можуть автономно взаємодіяти з громадянами та приймати управлінські рішення на основі даних.

Зважаючи на поточні тенденції, можна стверджувати, що у короткостроковій перспективі більшість урядів запровадять вимоги технологічного суверенітету — за прикладом країн ЄС — та масово використовуватимуть ШІ-агентів для автоматизації понад половини транзакційних сервісів для громадян.

Спочатку держави використовували ШІ для описової та прогнозної аналітики. Сьогодні тренд зміщується у бік повноцінної автоматизації процесів — від обробки звернень громадян до написання законопроектів. Основні напрями розвитку: **GenAI (генеративний ШІ)** — для створення текстів, документів, політик, консультацій; **Agentic AI (агентний ШІ)** — цифрові агенти, які можуть автономно діяти від імені громадянина або держслужбовця; **Composite AI (комполітний ШІ)** — комбінація генеративного ШІ, машинного навчання, символічної логіки та систем rule-based, що забезпечує адаптивність, прозорість і масштабованість.

Розвиток концепції Agent State та розгортання agentic/GenAI у публічному секторі вимагають нових рамок управління: оцінювання впливу ШІ, аудит моделей, зрозумілість та прозорість прийняття рішень (explainability),

захист персональних даних, запобігання дискримінації та помилкам у критичних рішеннях, що стосуються життя та здоров'я людини, тощо.

Розвиток ШІ у державному секторі неможливий без відповідної інфраструктури. За прогнозами Gartner, витрати на ШІ-оптимізовані сервери сягнуть 353 млрд доларів США у 2026 році, порівнюючи з 280 млрд доларів США у 2025-му (+26,2% за рік) (Gartner, 2025f). Це свідчить про нову реальність, у якій державні ШІ-платформи повинні будуватися на суверенній інфраструктурі, інтегрованій у DPI.

Кейси домену

Національна велика мовна модель (національна LLM, Україна). Україна належить до перших країн, що взяли курс на створення національної великої мовної моделі для потреб державного управління. Така модель навчається на масивах українського законодавства та адміністративних даних і може використовуватися як консультативний інструмент для громадян і посадовців, а також як технологічна основа для розвитку агентних ШІ-сервісів у цифровій державі. Цей кейс ілюструє не лише впровадження ШІ, а й інвестицію держави у технологічний суверенітет (Digital State UA, 2025).

Дія.AI (Україна) — у 2025 році розпочав роботу національний ШІ-асистент з державних послуг. Дія.AI допомагає громадянам знаходити потрібні послуги, підказує порядок оформлення документів і за запитом перевіряє дані в державних реєстрах. Він також може індивідуально підібрати послугу під конкретну життєву ситуацію, наприклад народження дитини чи відкриття бізнесу. Завдяки інтеграції цього інструменту в цифрову інфраструктуру, Україна піднялася на 14 позицій у глобальному рейтингу Government AI Readiness Index 2025, посівши 40-ве місце серед 195 країн світу. Висока позиція зумовлена рекордним рівнем цифровізації державних сервісів (99,63%) (Oxford Insights, 2025).

IRENA (Чехія) — модульна хмарна платформа віртуального контакт-центру, розроблена командою Deloitte Чехія з використанням GenAI для надання публічних послуг та психологічної підтримки. Впровадження Deloitte цієї платформи в Чехії, Словаччині, Польщі та Україні дозволило оперативно забезпечити підтримку біженців

та мігрантів, які потребують спілкування рідними мовами. Наразі рішення в автоматичному режимі охоплює майже 80% комунікацій та обслуговує приблизно 10 000 дзвінків на добу в 10 країнах ЄС. Публічна цінність платформи полягає у швидкому впровадженні та суттєвій оптимізації витрат на комунікації (Deloitte, 2023).

«Бек-офіси» (США) — місцеві уряди використовують інструменти GenAI для автоматичного створення чернеток бюджетних обґрунтувань, законів чи політик. Це дозволяє заощаджувати сотні годин праці чиновників щорічно (Brookings, 2024).

Посадові та службові особи органів державної влади формулюють запит (наприклад, «створити політику використання електросамокатів для міста з населенням 50 000 осіб»), і ШІ аналізує тисячі прикладів з інших муніципалітетів, надаючи структурований початковий документ. Такі рішення дозволяють економити сотні годин праці чиновників щорічно, особливо в малих громадах, які не мають окремих юридичних чи аналітичних відділів. Генеративні системи стають новим «інтелектуальним прошарком» державного управління: не просто обробляють дані, а формують зміст, пропонують формулювання та підтримують прийняття рішень.

ШІ для прогнозування землетрусів та цунамі (Японія) — Японське метеорологічне агентство (JMA) впровадило ШІ-систему з глибинним навчанням, яка зменшила похибку визначення епіцентру землетрусу з 20 км до кількох кілометрів скоротивши час обробки до 5 секунд. Це створює неоціненну публічну цінність завдяки збереженню людських життів (Jenosize, 2023).

Chatbots та Ask Jamie (Сінгапур) — урядова агенція Government Technology Agency (GovTech) розгорнула понад 70 ШІ-чатботів на своїх вебсайтах, серед яких Ask Jamie — віртуальний помічник для широкого спектру тем, таких як охорона здоров'я, імміграція та державні сервіси. Ask Jamie зменшив навантаження на контакт-центри на 50%, а час відповіді на поширені запити громадян скоротився на 80% (Creole Studios, 2025).

КІБЕРСТІЙКІСТЬ ТА БЕЗПЕКА ДАНИХ

Період 2021–2025 років, каталізований геополітичною нестабільністю, перетворив кіберстійкість із статті IT-бюджету на недискреційний економічний імператив. Драйвером цього є не лише загроза, а й її пряма вартість: за прогнозами, глобальні збитки від кіберзлочинності оцінювалися в 9,5 трлн доларів США у 2024 році, з прогнозом зростання до 10,5 трлн доларів США до 2025 року — суми, еквівалентної третій за величиною економіці світу (Cybersecurity Ventures, 2024).

США очолюють цей тренд із федеральним запитом на 13 млрд доларів на 2025 рік. Велика Британія, Німеччина та Японія збільшують бюджети для боротьби з

кіберзагрозами (DeepStrike, 2025). Ці інвестиції спрямовані на захист критичних активів, що відображено у цільових бюджетах, як-от 470 млн доларів США для програми CDM агентства CISA або 150 млн доларів США для Рахунку посилення кібербезпеки Міністерства фінансів США (DHS, 2024; Treasury, U.S., 2024).

Водночас ці масштабні інвестиції актуалізують складний системний виклик, ідентифікований аудитами у США та Великій Британії, так званий «розрив у модернізації». Наприклад, аудит у Великій Британії виявив, що 28% застарілих систем із «червоним» рейтингом небезпеки наразі не мають виділеного фінансування на виправлення (Gov.Uk, 2025). Ця складність виникає через необхідність інтеграції сучасних засобів захисту у застарілі системи. Таким чином, ключовий тренд полягає не лише у закупівлі нових технологій, а й у ресурсомісткому та складному завданні модернізації інфраструктурного фундаменту, на якому тримається вся цифрова держава.

Кейси домену

CISA Continuous Diagnostics and Mitigation (CDM) (США) — це програма Агентства з кібербезпеки CISA (на яку виділено 470 млн доларів США), що надає федеральним агентствам «приладову панель» (dashboard) для моніторингу мереж у реальному часі. До запуску цієї програми багато агентств не знали, які пристрої підключені до їхніх мереж і наскільки вони вразливі. Це означає, що CISA тепер може бачити майже всі підключені пристрої, знаходити вразливості (наприклад, застарілі версії Windows Server) та вимагати їх усунення до того, як ними скористаються хакери. Публічна цінність програми полягає в запобіганні інцидентам масштабу SolarWinds (масштабний кіберзлам урядових програм через шкідливе оновлення у 2020 році, що дозволило хакерам місяцями непомітно шпигувати та викрадати дані з найзахищеніших систем) чи OPM (катастрофічний витік персональних даних колишніх і чинних держслужбовців та кандидатів у 2015 році), збитки від яких оцінюються в десятки мільярдів доларів США.

Загальна архітектура кіберзахисту Естонії — включно з Data Embassies (резервні копії даних уряду в Люксембурзі) та інвестиціями в NATO CCDCOE (Центр НАТО з кіберзахисту) після атак 2007 року. Вся цифрова економіка Естонії, яка генерує мільярди і заощаджує приблизно 844 людино-років, можлива лише завдяки цим інвестиціям у кіберзахист (e-Estonia, 2021). Без них ніхто б не довіряв eID чи X-Road. Таким чином, публічна цінність інвестицій у кіберзахист дорівнює всій публічній цінності цифрової держави. Це також перетворило Естонію на глобальний бренд та експортера послуг з кібербезпеки.

DIGITAL PUBLIC INFRASTRUCTURE

Серед урядів різних країн простежується тенденція інвестувати не лише в окремі IT-рішення, а й у цифрову публічну інфраструктуру (Digital Public Infrastructure — DPI).

DPI функціонує як «цифровий автобан» держави, підсилюючи ефективність усіх публічних сервісів. Ключові будівельні блоки DPI включають цифрову ідентичність (eID), платіжні системи, платформу обміну даними (DataHubs/APIs), хмарну/мережеву інфраструктуру, а також інтероперабельність. Ці елементи функціонують як спільна публічна послуга, що забезпечує масштабовану, безпечну та інклюзивну основу для майбутньої автоматизації державних послуг. DPI створює можливість масштабування та кросвідомчого руху даних між інформаційними системами й реєстрами для безпечного обміну даними з першоджерел. Окрім того, DPI значною мірою дозволяє запобігати дублюванню функцій GovTech-систем та оптимізувати інвестиції у їхній розвиток.

Кейси домену eID

Aadhaar (Індія) — система цифрової ідентифікації (eID), що надає унікальний цифровий ідентифікатор для понад 1,3 млрд мешканців. Вона дозволила уряду перейти до прямих грошових виплат (Direct Benefit Transfers) безпосередньо громадянам, усунувши посередників, корупційні ризики та заощадивши мільярди.

При бюджеті 1,3 млрд доларів США система знизила вартість транзакції верифікації особи з 10–20 доларів до всього 0,27 долара США (Biometric Update, 2025a, 2025b). Ця ефективність уможливила масштабні програми соціальних виплат, заощаджуючи уряду мільярди доларів щорічно завдяки мінімізації «витоків» у системі розподілу.

Diia (Україна) — екосистема цифрової держави, реалізована у вигляді мобільного застосунку та вебпорталу. Вона функціонує як «єдине вікно» («держава у смартфоні»), надаючи громадянам доступ до цифрових документів (eID) та десятків державних послуг.

«Дія» вирішує фундаментальну проблему ізольованості державних реєстрів та пов'язаної із цим бюрократії. Раніше громадянам доводилося фізично відвідувати різні установи та збирати паперові довідки, оскільки бази даних (наприклад, МВС, Мін'юсту, Податкової служби) не могли обмінюватися інформацією. «Дія» вирішує це, використовуючи захищену платформу обміну даними «Трембіта» (український аналог естонської X-Road).

Кейс «Дії» є хрестоматійним прикладом успішної інвестиції у DPI, який генерує колосальну, вимірювану публічну цінність (184 млрд грн), яка в десятки разів перевищує витрати та підтверджує ефективність інфраструктурного підходу (Diia, 2025).

Додатково варто звернути увагу на тренд еволюціонування eID, а саме **гаманців цифрової ідентичності (Identity Wallets)**. Це мобільні або вебзастосунки, які дозволяють користувачам зберігати,

керувати та вибірково розкривати свої цифрові ідентифікаційні дані й верифіковані облікові дані (credentials) з різних джерел. Такий гаманець надає громадянам значно більший контроль над особистими даними та потенційно забезпечує надійнішу верифікацію особи.

EUDI Wallet (Європейський Союз)

Яскравим прикладом впровадження Identity Wallets є регуляція ЄС eIDAS 2.0, ратифікована у березні 2024 року, яка зобов'язала всі 27 країн-членів ЄС запропонувати громадянам безкоштовні гаманці цифрової ідентичності (EU Digital Identity Wallets) до 2026 року. Цей підхід вирішує проблему транскордонної верифікації. Наприклад, зараз німецький eID нелегко використати для онлайн-реєстрації в Іспанії. EUDI Wallet створює єдиний стандарт, дозволяючи громадянину ЄС безпечно ідентифікувати себе для будь-якої державної чи приватної послуги в усьому блоці (наприклад, відкрити банківський рахунок, орендувати авто, вступити до університету тощо).

В межах програми Digital Europe Programme Єврокомісія інвестувала 46 млн євро у чотири великі загальноєвропейські пілотні проекти (Large Scale Pilots, LSPs), які тестують використання гаманця у сферах подорожей, охорони здоров'я, фінансів та освіти. Загальний обсяг інвестицій у ці проекти перевищує 90 млн євро, з яких 50% співфінансуються Єврокомісією (European Commission, 2023). Загалом у межах Робочої програми DIGITAL на 2025–2027 роки Європейський Союз планує інвестувати 1,3 млрд євро в технологічний розвиток, який охоплює архітектуру EUDI Wallet, AI та кібербезпеку, що підтверджує стратегічну пріоритетність цього напрямку (Biometric Update, 2025a).

Шлюзи безпечного обміну даними

NHS Federated Data Platform (Велика Британія) — специфічний шлюз для обміну медичними даними між усіма 240+ лікарняними трастами (об'єднаннями) Національної служби охорони здоров'я (NHS) в Англії. Вартість контракту з компанією Palantir становить 330 млн фунтів стерлінгів (приблизно 415 млн доларів США) (NHS England, 2023). З моменту впровадження цього інструменту щомісяця лікують в середньому на 114 пацієнтів більше в операційних. NHS Foundation Trust у Саут-Тайнсайді та Сандерленді, один із пілотних об'єктів, повідомив про скорочення на 37 % кількості днів, протягом яких пацієнти залишалися в лікарні після того, як були готові до виписки. (UKAuthority, 2024).

Таким чином, інвестиції у DPI більше не розглядаються як дискретні IT-проекти. Вони визнаються фундаментальними національними інфраструктурними інвестиціями XXI століття, що є передумовою для економічної стійкості, довіри громадян та надання проактивних, орієнтованих на людину послуг у цифрову епоху.

АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ

Інвестиції в GovTech у 2021–2025 роках демонструють чіткий двофокусну стратегію в автоматизації державних процесів. У той час як одні інвестиції спрямовані на подолання «технічного боргу» у критичних галузях, інші створюють нові, високоприбуткові платформи з нуля.

Перший фокус — це перетворення GovTech на центр прибутку. Інвестиції виходять за межі простої економії коштів і стають прямим інструментом економічної політики для генерації доходів та боротьби з корупцією.

Другий фокус — це масштабні інвестиції у галузеву модернізацію. Уряди продовжують виділяти колосальні бюджети на автоматизацію складних, критично важливих секторів, таких як оборона та охорона здоров'я.

Мабуть, найпопулярнішим типом рішень з автоматизації процесів, які найкраще ілюструють економічний ефект і публічну цінність, є впровадження систем e-auctions для публічних закупівель та реалізації державних активів (майна, земель, акцій, державних компаній тощо). Інвестиції в цей напрям у 2021–2025 роках відповідають двовекторній моделі та перетворюються на інструмент економічної політики й антикорупції.

Згідно з оглядом Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) «Digital transformation of public procurement» (червень 2025 року), нарощуються інвестиції у цифрову інфраструктуру закупівель: зокрема, держави все більше витрачають на платформи, дані та інтеграцію, а не лише на цифровізацію наявних процедур (OECD, 2025b).

Кейси домену

Prozorro.Sale (Україна) — гібридна система електронних аукціонів для продажу та оренди державних активів, визнана OECD (OPSI) як ключова урядова інновація. Платформа працює на базі дворівневої моделі (як і в Prozorro: центральна база даних та приватні електронні майданчики), що забезпечує прозорість за принципом «всі бачать все». Система згенерувала понад 2,17 млрд доларів США (61 млрд грн), при цьому аукціони з «малої приватизації» показали в середньому 57% зростання ціни, порівнюючи зі стартовою, що демонструє високу конкуренцію та економічний ефект. Лише за один рік (2024–2025) система принесла 230 млн доларів США (8,9 млрд грн) від продажу чотирьох великих активів (Prozorro.Sale, 2025).

Digital Brain (Південна Корея) — ERP-система управління державними фінансами. Це «єдиний мозок» фінансової системи, що об'єднує 36 окремих систем та забезпечує повний цикл — від планування бюджету до виконання та аудиту — в режимі реального часу для всіх міністерств та громадськості. Система забезпечує радикальну прозорість і ефективність. Впровадження dBrain+ мало

антикорупційний ефект, наприклад, частка громадян, які вважали хабарі поширеними, знизилась з 69% до 57%, а частка тих, хто повідомив про сплату хабаря, — з 25% до 5% (World Bank, 2015). Додатково, за даними Міністерства внутрішніх справ і безпеки (MOIS) Південної Кореї посилюється операційна ефективність через інтеграцію з 63 іншими системами з 46 інституцій, що підтримує електронні платежі та міжвідомчі фінансові процеси (MOIS, n.d.).

DILRMP (Індія) — національна програма модернізації земельних кадастрів Індії. Це масштабна інфраструктурна реформа, що оцифровує мільйони паперових записів та проводить нові геодезичні зйомки для створення єдиного «остаточного» кадастру. Програма вирішує фундаментальну проблему економічної стагнації, спричиненої тим, що судові суперечки щодо землі становлять 66% усіх цивільних справ в Індії. Публічна цінність проекту полягає у вивільненні економічного потенціалу. За даними Міністерства сільського розвитку, втрати ВВП країни становлять близько 1,3% через зупинку проектів у зв'язку з судовими спорами щодо земельних конфліктів. 66% усіх цивільних позовів в Індії пов'язані із земельними або майновими спорами, а середній термін розгляду судових спорів щодо придбання землі становить близько 20 років (Financial Express, 2024).

Найуспішніші стратегії — від України до Південної Кореї — доводять, що максимальна публічна цінність досягається тоді, коли інвестиції спрямовані не просто на цифровізацію застарілих процесів, а на реінжиніринг процесів as is та створення фундаментальних інфраструктурних платформ, які вивільняють системний економічний потенціал.

СЕРВІСИ ДЛЯ ГРОМАДЯН, ДОСВІД І ДОСТУП

Досвід користувачів (UX/CX) стає вирішальним фактором взаємодії між громадянами і державою. Уряди радикально змінюють підхід до інвестування, усвідомлюючи, що довіра до держави починається з простоти й доступності публічних послуг.

Інвестиції у сервіси, орієнтовані на громадян, тепер визнаються соціальною вітриною держави та її «цифровим обличчям». Показники задоволеності, зручності й доступності перетворилися на нові ключові KPI, які використовуються разом із традиційними метриками ефективності та економії (OECD, 2022).

Загальна тенденція в GovTech полягає у тому, що UX/CX перетворюється на головний аргумент у бюджетному плануванні і розглядається як метрика публічної цінності — нарівні з економічним ефектом. UX-інвестиції створюють довіру до інституцій, формують звичку до цифрових сервісів і стають основою проактивного управління, демонструючи громадянам ефективність та прозорість, що є основою соціального контракту (Accenture, 2023).

Кейси домену

Signalen (Амстердам, Нідерланди) — це LCAP-платформа (побудована на принципах low-code) для управління скаргами та зверненнями громадян (зламаний ліхтар, сміття тощо). Завдяки використанню гнучкого підходу система автоматично створює завдання для відповідних міських служб, оминаючи диспетчерів. Впровадження Signalen призвело до істотного скорочення часу реагування скоротився до 20 хвилин, що також підвищило довіру та прозорість, оскільки громадяни бачать, що їхні скарги розглядаються швидко. і одночасно підвищило задоволеність громадян від 29 % році до 64 % (Ténart, J., van der Zee, D., & van Herk, S., 2022).

IRS Direct File (США) — пілотний проєкт безкоштовної подачі податкових декларацій, який став хрестоматійним прикладом. Він досяг не лише високого рівня задоволеності користувачів (Net Promoter Score +74; 90% позитивних відгуків), але й прямого політичного результату: 86% заявили, що їхній досвід «підвищив довіру до IRS» (Податкової служби США) (USDS, 2024).

SSA.gov (США) — модернізація порталу Соціального забезпечення (180 млн відвідувачів) призвела до 53% зростання задоволеності клієнтів та 1 млн додаткових входів у систему щотижня. Це також забезпечило прямий фінансовий ROI: прогнозована економія 285 млн доларів США за 5 років (USDS, 2024).

FranceConnect (Франція) — це національна система єдиної автентифікації, що дозволяє громадянам Франції легко і безпечно користуватися понад 1 000 державних сервісів через один обліковий запис. Користувачі можуть авторизуватися через свої акаунти в банках, системі соціального страхування або податкових установах, не створюючи окремих профілів для кожного відомства. Сервісом скористалися понад 40 млн громадян. FranceConnect став важливим інструментом зменшення цифрової нерівності, забезпечуючи суттєву економію

часу та ресурсів для держслужбовців і користувачів (ACN, 2024).

RESILIENT GOVTECH

У сучасному GovTech інвестиції набувають стратегічного виміру, зосереджуючись на стійкості (resilience) та екологічній трансформації. Цей підхід прагне забезпечити здатність держави витримувати зовнішні шоки (війни, пандемії, кліматичні катастрофи) і водночас сприяти досягненню кліматичних цілей через оптимізацію використання ресурсів. Інвестиції у GovTech з фокусом на стійкість є прямою відповіддю на глобальні кризи, дозволяючи державі швидко мобілізувати ресурси та зберігати функціональність і керованість під час надзвичайних ситуацій.

Кейси домену

Інвестиції в ринок «розумних міст» демонструють стрімке зростання. Ці технології дозволяють муніципалітетам оптимізувати управління енергомережами, водними ресурсами та відходами, що веде до значного скорочення викидів та зменшення споживання ресурсів.

DAFNI (Data & Analytics Facility for National Infrastructure) (Велика Британія) — це високопродуктивна обчислювальна платформа, призначена для моделювання складної національної інфраструктури (зокрема, транспортної та енергетичної систем). Її ключова функція — проведення сценаріїв «що якщо/what if» (resilience planning), щоб оцінити та мінімізувати вплив кліматичних катастроф. Початкове фінансування для створення обчислювального центру становило майже 9 млн фунтів стерлінгів (UKRI, 2022; 2023). Завдяки ефективнішому використанню даних для планування DAFNI допомагає досягти до 15 млрд фунтів стерлінгів економії у довгостроковому плануванні інфраструктури, знижуючи загальні ризики та вартість проєктів.



Висновки та рекомендації

Наш огляд демонструє, що за останні п'ять років цифрові технології перестали бути «допоміжною ІТ-функцією». Вони стали новою державною інфраструктурою, що формує податкову базу майбутнього, економічну стійкість та інвестиційну привабливість країн.

Для урядів — це нова архітектура державності. Для інвесторів — вікно можливостей у секторі, де попит гарантований і системно недофінансований. Для інтелектуалів та громадян — зміна бачення держави: від держави, яка трансформує бюрократію, до держави, яка забезпечує платформу з технологічними сервісами та можливостями для різних категорій населення.

Основні тенденції GovTech-ринку

Замовниками GovTech-ринку насамперед є уряди країн, які перестають фінансувати розрізнені цифрові проєкти. Натомість вони інвестують у фундаментальні технологічні шари, які забезпечують основу для подальшого функціонування державних сервісів: платформи електронної ідентифікації, цифровізовані реєстри, інтероперабельність між внутрішньодержавними системами та базами даних, хмарні архітектури та ШІ. Це спостереження найбільше говорить також про актуальність реінжинірингу державних процесів під час автоматизації, наслідком якого є економія коштів, часу та підвищення доступності публічних послуг.

Серед ключових підтверджених тенденцій варто відзначити:

- У 2025 році загальні світові витрати на ІТ продовжили зростати (за оцінками Gartner, на 10%), при цьому Software та IT Services формують основний внесок у приріст ринку, випереджаючи інші сегменти за обсягом й темпами зростання. Ця динаміка відображає перехід від капіталомістких hardware-інвестицій до програмно-орієнтованих і хмарних моделей.
Глобальний вплив цієї тенденції полягає в забезпеченні гнучкості, швидкому масштабуванні та зниженні витрат на підтримку фізичної інфраструктури (in-house).
- Наступний постійно зростаючий напрям інвестування — впровадження сегменту Digital Public Infrastructure (DPI), зокрема спільних будівельних блоків

(eID, платформи обміну даними).

Глобальний вплив цієї тенденції полягає у зниженні дублювання інвестицій у окремі ІТ-продукти та створенні основи для кроссвідомчої взаємодії. Яскравим прикладом таких рішень є Дія та Aadhaar.

- Напрямок впровадження ШІ експоненційно зростає. Прогнозовані витрати на ШІ-сервіси в держсекторі зростуть з 14,4 млрд доларів США (2024 рік) до 75,8 млрд доларів США (2029 рік).
Глобальний вплив переходу від описової аналітики до повноцінної автоматизації із використанням GenAI, Agentic AI та Composite AI сприятиме підвищенню продуктивності.

Нове розуміння економічного ефекту державної цифровізації

Фінансовий ефект (скорочення витрат або збільшення прибутків завдяки державним системам) та публічна цінність формують нове розуміння економічного ефекту від GovTech. Для аналізу реального ефекту, крім, власне, повернення інвестицій (ROI), необхідно враховувати також показники покращення виконання функцій держави, а саме: скорочення часу на отримання громадянами публічної послуги, фінансову економію держави та уникнення втрат, покращення досвіду та лояльності громадян до держави.

Досвід користувача (UX/CX) стає ключовим KPI та метрикою публічної цінності. Інвестиції у зручність (IRS Direct File, SSA.gov) безпосередньо сприяють зростанню довіри до державних інституцій (до 86% позитивних відгуків у кейсі IRS).

Різні домени, розглянуті в цьому звіті, показують, що GovTech стає ще одним джерелом доходу для держав. Успішні платформи (Prozorro.Sale в Україні) доводять здатність генерувати прямий дохід (понад 2,17 млрд доларів США), тоді як системи фінансового контролю (Digital Brain у Південній Кореї) забезпечують системну економію до 1,8 млрд доларів США щорічно завдяки підвищенню прозорості та ефективності.

Інвестиції у кіберстійкість спрямовані на запобігання катастрофічним збиткам (глобальні втрати від

кіберзлочинності — 10,5 трлн доларів США до 2025 року), і є основою довіри та ефективного функціонування цифрової держави (CISA CDM у США, Data Embassies в Естонії).

Проте існують певні бар'єри. Значна частка IT-бюджетів розвинених країн досі витрачається на підтримку застарілих систем. Це створює «розрив у модернізації» (Modernization Gap), що не лише загрожує кіберстійкості, а й стримує масштабне впровадження ШІ та інновацій. Крім того, брак внутрішніх кадрів посилює залежність від комерційних вендорів.

Стратегічні рекомендації, які варто врахувати

Результати огляду інвестиційних трендів свідчать про необхідність тримати стратегічний фокус на таких пріоритетних напрямках діяльності на вищому рівні управління та формування політики у сфері державної цифровізації:

1. Інтеграція центральної метрики цифровізації держави (громади) для оцінки економічного ефекту

Питання оцінки економічного ефекту від впровадження державного цифрового рішення є досить складним, а в більшості випадків неможливим через відсутність підходу вимірювання стану «до/після». Інституціоналізація вимірювання публічної цінності та економічного впливу стане важливою передумовою для інвестицій у GovTech та інструментом визначення KPI.

Метрики такого вимірювання можуть включати скорочення часу на отримання послуги, фінансову економію (зниження витрат, зростання доходу) та уникнення державних втрат (протидія шахрайству, кіберзахист).

2. Посилення кіберстійкості як один із стовпів безвідмовної цифрової інфраструктури

Інвестиції у кіберзахист безпосередньо впливають на національну стійкість, економічний добробут та довіру громадян. Це дозволяє проактивно знаходити та усувати вразливості, перш ніж їх використають хакери. Публічна цінність — це пряме уникнення неконтрольованих фінансових і репутаційних втрат, а також витоку чутливих даних.

3. Розвиток відкритих стандартів для забезпечення технологічного суверенітету держав

Керівникам наряду з цифровізацією країн варто звернути увагу на забезпечення незалежності від вендорів, відмовляючись від підходу «Vendor Lock-in» та застосовуючи відкриті стандарти і повторне використання компонентів (reuse).

Інвестиційна політика має заохочувати використання платформ low-code/no-code та рішень open code, які дозволяють урядам швидко адаптуватися та

уникнути залежності від одного або двох комерційних постачальників на ринку. Пріоритет у фінансуванні може надаватися проектам, які адаптують або повторно використовують наявні компоненти DPI, а не будують ізольовані системи з нуля. Цей підхід забезпечує оптимізацію ресурсів, масштабування рішень, розвиток внутрішньої спроможності власних кадрів та зниження витрат на подальшу модернізацію систем.

4. Впровадження єдиних стандартів збору, обробки та якості державних даних

Дані є базовим активом цифрової держави і передумовою для використання аналітики, автоматизації та штучного інтелекту. Відсутність єдиних стандартів збору, обробки та валідації даних суттєво обмежує можливості міжвідомчої взаємодії, масштабування цифрових рішень та впровадження ШІ-сервісів на національному рівні. Важливо, щоб держави інвестували у формування стандартів якості даних, сумісності реєстрів і прозорих правил доступу до даних, що забезпечить підвищення точності управлінських рішень, зниження операційних ризиків та зростання довіри до цифрових сервісів.

5. Інституційна сталість державної цифровізації

Реалізація державної цифровізації та досягнення економічного ефекту неможливі без інституційної спроможності держави підтримувати, розвивати та масштабувати цифрові рішення у довгостроковій перспективі. Це передбачає чітке закріплення ролей і відповідальності між державними інституціями, наявність стабільних механізмів фінансування, а також актуальність політик незалежно від змін управлінських команд чи політичних циклів. Інституційна сталість також включає розвиток внутрішньої експертизи, системну роботу з кадровим потенціалом та створення умов, за яких держава виступає не тільки замовником, а й компетентним власником цифрових рішень і даних.

GovTech — це не лише про цифровізацію, економію часу та коштів, а про інвестицію у стійке майбутнє. Важливо розуміти, що успішний розвиток GovTech неможливий без комплексної стратегії цифрового розвитку. Розумні, відкриті та безпечні цифрові платформи перетворюють технологічний прогрес на соціальний капітал, забезпечуючи новий, проактивний, інклюзивний та гідний рівень взаємодії між державою, бізнесом і громадянами у цифрову епоху.

Додаток А

Таблиця А1

Вибірка країн та адміністративних одиниць (Gartner, EIU)

Аргентина	Японія
Австралія	Малайзія
Австрія	Мексика
Бельгія	Нідерланди
Бразилія	Нова Зеландія
Канада	Норвегія
Чилі	Польща
Китай	Португалія
Колумбія	Саудівська Аравія
Чехія	Сінгапур
Данія	Південно-Африканська Республіка
Фінляндія	Південна Корея
Франція	Іспанія
Німеччина	Швеція
Греція	Швейцарія
Угорщина	Тайвань
Індія	Таїланд
Індонезія	Туреччина
Ірландія	Україна ¹
Ізраїль	Сполучене Королівство
Італія	Сполучені Штати
	Інші країни:
	• Європи
	• Азійсько-Тихоокеанського регіону (країни, що розвиваються)
	• Латинської Америки
	• Близького Сходу та Північної Африки
	• Африки на південь від Сахари

Примітка. Вибірка країн є спільною для аналізу за даними Gartner та EIU.

¹ Для України в аналізі використано лише дані EIU.

Таблиця А2

Порівняння міжнародного досвіду впровадження команд цифровізації

Країна	Центральний орган/посада	Внутрішня цифрова команда	Політики даних та інтероперабельності
Велика Британія	Government CDO при Кабміні; мережа CDO у міністерствах.	Government Digital Service (GDS) — з 2011 року, відповідає за стандарти та єдиний портал GOV.UK (Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government, 2017).	Національна дата-стратегія; відкрите API для послуг; британський стандарт інтероперабельності (e-GIF).
США	Федеральний CIO; керівник USDS у Білому домі.	U.S. Digital Service (USDS) — з 2014 року, SWAT-команда для IT-проектів; 18F — сервісна команда розробників (Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government, 2017).	Федеральна стратегія даних (Federal Data Strategy); закони FISMA (безпека) та Privacy Act; стандарти NIEM для обміну даними.
Естонія	Державний CIO (при Мінфіні); Міністр IT з 2015 року.	Екосистема e-Estonia: централізована IT-команда при CIO, тісна співпраця з приватним сектором.	Закон про публічну інформацію; X-Road — національна інтероперабельна платформа (Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government, 2017); цифровий ID для всіх громадян.
Україна	Віцепрем'єр-міністр — міністр цифрової трансформації; CDTO в кожному органі (з 2020 року).	Міністерство цифрової трансформації (2019 рік) координує команду розробників порталу «Дія»; проєктні офіси при міністерствах.	Національна цифрова стратегія (Дія.Цифрова держава); закон про електронні публічні послуги; стандарти сумісності на основі європейських принципів.
Австралія	Міністр урядових послуг і цифрової трансформації; Австралійський урядовий CDO.	Digital Transformation Agency (DTA) — з 2015 року, центр експертизи та контролю IT-проектів (Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government, 2017).	Стратегія цифрового уряду; використання уніфікованих платформ (myGov); стандарти обміну даними між штатами.

Джерело: IBM Center for The Business of Government (2017). Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government.

Учасники підготовки звіту

Автори

Катерина Нагорняк, керівниця Govtech Observatory, GGTC Kyiv

Анастасія Воробйова, аналітикиня з політик, GGTC Kyiv

Христина Зелінська, менеджерка, T&T, Deloitte Ukraine

Андрій Журавльов, менеджер, T&T, Deloitte Ukraine

Максим Харлам, консультант, T&T, Deloitte Ukraine

Редакційна рецензія та переклад

Нунік Касумян, менеджерка відділу з надання мовних послуг та випуску звітності, Deloitte Ukraine

Катерина Кулебякіна, старша спеціалістка з перекладів, Deloitte Ukraine

Аліна Рябошапка, старша редакторка, Deloitte Ukraine

Дизайн

Анна Головлева, старша графічна дизайнерка, Deloitte Ukraine

Команда

Ігор Магдич, директор, T&T, Deloitte Ukraine

Марина Крим, старша менеджерка, T&T, Deloitte Ukraine

Дмитро Стащук, старший менеджер, T&T, Deloitte Ukraine

Авеліна Ковальчук, аналітикиня, T&T, Deloitte Ukraine

Марія Пугач, інтерн, T&T, Deloitte Ukraine

Джерела

1. Accenture. (2023). *Digital Citizen Survey: CX as a Driver of Trust*. Джерело: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-136/accenture-citizensurvey-transcript.pdf>
2. ACN. (2024). *Digital Identity Capacity Approach (FranceConnect)*. Джерело: <https://www.confiance-numerique.fr/wp-content/uploads/2024/02/ACN-2024-Digital-Identity-capacity-approach-bd.pdf>
3. AGORA Dataset. (2025). *Distribution of AI Applications in U.S. Governance Documents*. Джерело: <https://eto.tech/dataset-docs/agora-dataset/>
4. Biometric Update. (2025a). *EU to invest €1.3 billion in digital identity wallet, AI, cybersecurity*. Джерело: <https://www.biometricupdate.com/202504/eu-to-invest-e1-3-billion-in-digital-identity-wallet-ai-cybersecurity>
5. Biometric Update. (2025b). *New digital public infrastructure program from World Bank aims for inclusivity*. Джерело: <https://www.biometricupdate.com/202510/new-digital-public-infrastructure-program-from-world-bank-aims-for-inclusivity>
6. Brookings. (2024). *Why states and localities are acting on AI*. Джерело: <https://www.brookings.edu/articles/why-states-and-localities-are-acting-on-ai/>
7. Creole Studios. (2025). *Top 10 AI agent useful case study examples in 2025*. Джерело: <https://www.creolestudios.com/real-world-ai-agent-case-studies/>
8. Clark, J., Marin, G., Ardic Alper, O. P., & Galicia Rabadan, G. A. (2025). *Digital public infrastructure and development: A World Bank Group approach (Digital Transformation White Paper, Volume 1)*. Джерело: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031025172027713/pdf/P505739-84c5073b-9d40-4b83-a211-98b2263e87dd.pdf>
9. Cybersecurity Ventures. (2024). *Boardroom Cybersecurity Report 2024*. Джерело: <https://www.secureworks.com/centers/boardroom-cybersecurity-report-2024>
10. DeepStrike. (2025). *Top Countries Cybersecurity Spend 2025*. Джерело: <https://deepstrike.io/blog/top-countries-cybersecurity-spend-2025>
11. Deloitte. (2023). *IRENA – Virtual Contact Centre Platform*. Джерело: <https://www.deloitte.com/be/en/services/consulting/case-studies/irena-the-intelligent-virtual-contact-centre.html>
12. Deloitte. (2025). *GovTech trends 2026: A government perspective*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/industries/government-public/articles/government-tech-trends.html>
13. DHS. (2024). *FY 2025 Budget in Brief*. Джерело: https://www.dhs.gov/sites/default/files/2024-04/2024_0311_fy_2025_budget_in_brief.pdf
14. Diia. (2025). *Digital services saved Ukrainians and the state UAH 184 billion — research results*. Джерело: <https://diia.gov.ua/news/tsyfrovi-posluhy-zaoshchadyly-ukraintsiam-i-derzhavi-184-mlrd-hrn-rezultaty-doslidzhennia>
15. Digital State UA. (2025). *Ukraine joins global AI race with its own language model*. Джерело: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/start-rozrobky-ukrayinskoyi-ilm-partnerstvo-mintsyfry-ta-kyivstaru?>

16. Digital Government Authority. (2025). *Government spending report on information and communication technology for 2024 (Version 2.0)*. Джерело: https://dga.gov.sa/sites/default/files/2025-07/Government%20Spending%20Report%20On%20Information%20and%20Communication%20Technology%20for%202024-V2.0_0.pdf?utm_source
17. DPI Africa. (2025). *Foundational DPI: Africa's digital transformation*. Джерело: <https://dpi.africa.com/foundational-dpi-africas-digital-transformation/>
18. Economist Impact. (2025). *Reimagining the future of public sector productivity*. Джерело: <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/analyst-reports-papers/en/reimagining-the-future-of-public-sector-productivity-114310.pdf>
19. Edelman Trust Institute. (2025). *Edelman Trust Barometer: 2012-2025 [Global report]*. Джерело: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf
20. e-Estonia. (2021). *Estonia's digital ecosystem is creating a seamless society*. Джерело: <https://e-estonia.com/estonias-digital-ecosystem-is-creating-a-seamless-society/>
21. EIU Index data. (2025). *Cyber security preparedness, Internet use and Scope of egovernment (all scored 1-5)*
22. European Commission. (2021). *2030 Digital Compass: The European way for the Digital Decade (COM(2021) 118 final)*. EUR-Lex. Джерело: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0118>
23. European Commission. (2023). *EU Digital identity: 4 projects launched to test EUDI Wallet*. Джерело: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/eu-digital-identity-4-projects-launched-test-eudi-wallet>
24. European Commission. (2024a). *Commission welcomes political agreement on the up to €50 billion Ukraine Facility*. Джерело: <https://ec.europa.eu/>
25. European Commission. (2024b). *The Ukraine Facility*. Джерело: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
26. European Commission. (2025). *EU Mission: Climate-neutral and smart cities. Research and Innovation*. Джерело: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/climate-neutral-and-smart-cities_en
27. European Court of Auditors. (2025). *Special report 13/2025: Support from the Recovery and Resilience Facility for the digital transition in EU member states: A missed opportunity for strategic focus in addressing digital needs*. Джерело: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2025-13/SR-2025-13_EN.pdf
28. Financial Express. (2024). *Land reforms: Modi 3.0 may pick low-hanging fruits*. *The Financial Express*. <https://www.financialexpress.com/india-news/land-reforms-modi-3-0-may-pick-low-hanging-fruits/3432011/>
29. GAO, U. S. (2024). *Artificial Intelligence Contracting Report FY22–FY24*. U.S. Government Accountability Office. Джерело: <https://www.gao.gov/assets/gao-24-107332.pdf>
30. GAO, U. S. (2025a). *Federal Efforts to Update Old IT are Years Behind Schedule—We Looked at the Impacts of Delays*. Джерело: <https://www.gao.gov/blog/federal-efforts-update-old-it-are-years-behind-schedule-we-looked-impacts-delays>
31. GAO, U. S. (2025b). *Information technology: Agencies need to plan for modernizing critical decades-old legacy systems (GAO-25-107795)*. Джерело: <https://www.gao.gov/products/gao-25-107795>

32. Gartner. (2021). *Gartner forecasts worldwide public cloud End-User spending to grow 23%*. Джерело: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-21-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-grow-23-percent-in-2021>
33. Gartner. (2024). *Gartner announces the top government technology trends for 2024*. Джерело: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-04-16-gartner-announces-the-top-government-technology-trends-for-2024>
34. Gartner. (2025a). *End-user spendings on IT (Gartner Market Databook 3Q25)*. Джерело: <https://www.gartner.com/document-reader/document/6997666?ref=algorithmtrec&refval=6007803>
35. Gartner. (2025b). *Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 7.9% in 2025*. Джерело: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-07-15-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-7-point-9-percent-in-2025>
36. Gartner. (2025c). *Gartner says worldwide AI spending will total \$1.5 trillion in 2025*. Джерело: <https://www.gartner.com/en/newsroom>
37. Gartner. (2025d). *IT spending for the government (Gartner Enterprise IT Spending for the Government and Education Markets 3Q25)*. Джерело: <https://www.gartner.com/document-reader/document/7144130?ref=marketInsight>
38. Gartner. (2025e). *AI in Government: How Government CIOs Can Capture AI Potential*. Джерело: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/ai-in-government>
39. Gartner. (2025f). *Forecast: Enterprise IT Spending by Vertical Industry and AI*. Джерело: <https://www.gartner.com/document-reader/document/7078298>
40. Government Technology Agency of Singapore. (2024). *FY24: Government to spend more than \$3B to modernise ICT infrastructure and develop digital services*. https://www.tech.gov.sg/media/fy24-government-to-spend-more-than-3b-on-infrastructure-and-digital-services/?utm_source
41. GovTech Ocean. (n.d.). *GovTech Ocean*. Джерело: <https://govtechocean.org>
42. GovTech Singapore. (n.d.). *The trusted digital identity for all Singapore residents Singpass*. Джерело: <https://www.developer.tech.gov.sg/assets/files/singpass-factsheet-121022.pdf>
43. Gov.UK. (2025). *State of digital government review*. Джерело: <https://www.gov.uk/government/publications/state-of-digital-government-review/state-of-digital-government-review>
44. Grand View Research. (2024). *Europe smart cities market size & trends analysis report, 2024–2030*. Джерело: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/europe-smart-cities-market-report>
45. IBM Center for The Business of Government. (2017). *Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government*. Джерело: <https://businessofgovernment.org/sites/default/files/Digital%20Service%20Teams%20-%20Challenges%20and%20Recommendations%20for%20Government.pdf>
46. IDC. (2021a). *IDC Forecasts Worldwide “Whole Cloud” Spending to Reach \$1.3 Trillion by 2025*. Джерело: <https://www.businesswire.com/news/home/20210914005759/en>
47. IDC. (2021b). *IDC Forecasts Companies to Spend Almost \$342 Billion on AI Solutions in 2021*. <https://www.businesswire.com/news/home/20210804005239/en/IDC-Forecasts-Companies-to-Spend-Almost-%24342-Billion-on-AI-Solutions-in-2021>

48. IMARC Group. (2024). *Smart cities market: Global industry trends, share, size, growth, opportunity and forecast 2025–2033*. Джерело: <https://www.imarcgroup.com/smart-city-market>
49. Jenosize. (2023). *How Japan Uses AI and Technology for Earthquake Preparedness*. Джерело: <https://www.jenosize.com/en/ideas/futurist/japan-ai-earthquake-disaster-response>
50. Knell, N. (2024). *Where will government point its 2024 IT dollars?* GovTech. Джерело: <https://www.govtech.com/budget-finance/where-will-government-point-its-2024-it-dollars>
51. Meticulous Research. (2024). *Europe smart cities market to be worth \$489.3 billion by 2032*. Джерело: <https://www.meticulousresearch.com/pressrelease/855/europe-smart-cities-market-2032>
52. Ministry of Economy, Trade and Industry. (2025). *Comprehensive report compiled by the Legacy Systems Modernization Committee to eliminate legacy systems*. Джерело: https://www.meti.go.jp/english/press/2025/0528_001.html
53. Ministry of Finance of the People's Republic of China. (2025). *China's government procurement tops 3.3 trln yuan in 2024*. Джерело: https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202511/12/content_WS691491eec6d00ca5f9a077c2.html?utm_source
54. MOIS. (n.d.). *Korea's e-government best practices*. Джерело: https://mois.go.kr/html/site/eng/eng_mov_2.html
55. NHS England. (2023). *Contract explainer: NHS Federated Data Platform*. Джерело: https://www.england.nhs.uk/digitaltechnology/nhs-federated-data-platform/security-privacy/contract-explainer/?utm_source=chatgpt.com#how-was-the-supplier-selected
56. OECD. (2022). *Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age*. Джерело: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practice-principles-for-public-service-design-and-delivery-in-the-digital-age_2ade500b-en.html
57. OECD. (2025a). *Government at a Glance 2023: Digital Government Highlights*. Джерело: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/digital-government-index_1edec44e.html
58. OECD. (2025b). *Digital transformation of public procurement Good practice report OECD Public Governance Policy Papers*. Джерело: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/digital-transformation-of-public-procurement_90ace30d/79651651-en.pdf
59. Open Contracting Partnership. (2025). *The surprising shifts in how the public sector is buying AI, and what policymakers can do about it*. Джерело: <https://www.open-contracting.org/2025/11/10/the-surprising-shifts-in-how-the-public-sector-is-buying-ai-and-what-policymakers-can-do-about-it/>
60. Oxford Insights. (2025). *Government AI Readiness Index 2025*. Джерело: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/>
61. ProZorro.Sale. (2025). *Офіційна статистика системи (BI-модуль)*. Джерело: <https://bi.prozorro.sale/>
62. Public Accounts Committee, UK Parliament. (2025). *Use of AI in government (HC 519)*. Джерело: <https://committees.parliament.uk/publications/47199/documents/244683/default/>
63. Reuters. (2024). *EU backs 650-billion-euro plan to help cities reach net zero by 2030*. Джерело: <https://www.reuters.com/sustainability/sustainable-finance-reporting/eu-backs-650-billion-euro-plan-help-cities-reach-net-zero-by-2030-2024-06-25/>

64. Stotles. (2024). *Win in the growing £47bn digital government market*. Джерело: <https://www.stotles.com/resource/report/win-in-the-growing-47b-digital-government-market>
65. Ténart, J., van der Zee, D., & van Herk, S. (2022). *Open Source for Public Services: Approach, Evidence & Lessons from European cities*. Bax & Company. Джерело: https://stad.gent/sites/default/files/media/documents/SCORE_Paper_digital.pdf
66. The Business Research Company. (2024). *Smart cities global market report 2025–2034*. Джерело: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/smart-cities-global-market-report>
67. The Guardian. (2025). *Big tech has spent \$155bn on AI this year. It's about to spend hundreds of billions more*. Джерело: <https://www.theguardian.com/technology/2025/aug/02/big-tech-ai-spending>
68. Treasury, U. S. (2024). *Cybersecurity Enhancement Account Program Summary by Budget Activity (FY 2025 BIB)*. Джерело: <https://home.treasury.gov/system/files/266/04.-CEA-FY-2025-BIB.pdf>
69. UAE Government. (2024). *Federal budget. The Official Portal of the UAE Government*. Джерело: <https://u.ae/en/information-and-services/finance-and-investment/budget/federal-finance>
70. UKAuthority. (2024). *NHS England claims benefits from federated data platform*. Джерело: <https://www.ukauthority.com/articles/nhs-england-claims-benefits-from-federated-data-platform>
71. UNDP. (2024). *Small Island Digital States: How digital can catalyse SIDS development*. Джерело: <https://www.undp.org/publications/small-island-digital-states-how-digital-can-catalyse-sids-development>
72. UK Research and Innovation (UKRI). (2022). *UKCRIC National Infrastructure Database, Modelling, Simulation and Visualisation Facilities*. Джерело: <https://gtr.ukri.org/projects?ref=EP%2FR012202%2F1>
73. UK Research and Innovation (UKRI). (2023). *DAFNI-ROSE: Data and Analytics Facility for National Infrastructure*. Джерело: <https://gtr.ukri.org/projects?ref=EP%2FV054082%2F1>
74. USDS, U. S. (2024). *United States Digital Service 2024 Impact Report*. Джерело: <https://www.usds.gov/resources/USDS-2024-Impact-Report.pdf>
75. Verified Market Research. (2025). *Global IT spending in public sector market*. Джерело: <https://app.verifiedmarketresearch.com/sample/875116/298880/>
76. World Bank. (2015). *D-Brain in South Korea*. Джерело: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/d-brain-in-south-korea>
77. World Bank. (2022). *An overview of World Bank Group digital governance and GovTech projects (Equitable Growth, Finance & Institutions Note)*. Джерело: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099035101132310222/pdf/P169482058443f0490ad43058a47e76855f.pdf>

Global Government Technology Centre (GGTC) у Києві став другим у світі GovTech-центром після Берліна та 21-м Центром Четвертої індустріальної революції (C4IR) у мережі Всесвітнього економічного форуму. Центр створено з ініціативи Міністерства цифрової трансформації України й Всесвітнього економічного форуму за сприяння Програми EGAP, яку впроваджує Фонд Східна Європа за підтримки Швейцарії.

Deloitte означає одну чи декілька юридичних осіб, а саме компанію Deloitte Touche Tohmatsu Limited (далі – DTTL), фірми у складі її глобальної мережі, а також пов'язані з ними юридичні особи (далі разом – Організація Deloitte). DTTL (також – Deloitte Global), кожна фірма у складі її мережі, а також пов'язані з ними особи є юридично окремими та незалежними особами, які не мають повноважень створювати або накладати одна на одну або брати на себе від імені одна одної зобов'язання перед третіми особами. DTTL, кожна фірма у складі мережі DTTL, а також пов'язані з ними юридичні особи несуть відповідальність тільки за власні дії чи бездіяльність і не відповідають за дії чи бездіяльність одна одної. DTTL не надає послуги клієнтам. Дізнатися більше ви можете за посиланням www.deloitte.com/about.

Професійними послугами компанії Deloitte як провідного постачальника професійних послуг користуються приблизно 90% із п'ятисот найбільших за рівнем доходу компаній світу, включених до щорічного рейтингу Fortune Global 500®, а також тисячі приватних компаній. Значущі та націлені на перспективу результати роботи наших фахівців сприяють підвищенню довіри суспільства до ринків капіталу, а також допомагають клієнтам здійснювати трансформацію їхнього бізнесу та успішно розвиватися. Історія Deloitte налічує 180 років, географія його мережі охоплює понад 150 країн та територій світу, де приблизно 460,000 працівників щодня здійснюють вплив, що має значення. Дізнатися більше про діяльність Deloitte ви можете на вебсайті за посиланням www.deloitte.com.

характеру і не вважається професійною консультацією або послугою, наданою компанією Deloitte Touche Tohmatsu Limited (далі – DTTL), будь-якою з фірм у складі її глобальної мережі або будь-якими пов'язаними з ними юридичними особами. Отже, перш ніж ухвалювати будь-яке рішення чи вдаватися до будь-яких дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище або бізнес, рекомендуємо звернутися за консультацією до кваліфікованого професійного консультанта.

Ми не надаємо жодних заяв, гарантій та не беремо на себе жодних зобов'язань (прямо виражених або неявних) щодо точності та повноти інформації, поданої в цьому повідомленні. Ані DTTL, ані фірми у складі її мережі, ані пов'язані з ними юридичні особи, в тому числі їхні працівники або агенти, не відповідають за будь-які збитки або шкоду, яких може зазнати (прямо або опосередковано) будь-яка особа, яка покладається на це повідомлення. DTTL, кожна фірма у складі її мережі, а також пов'язані з ними особи є юридично окремими та незалежними особами.