

УДК 351(477):004.9

DOI: 10.31673/2786-7412.2026.028137

Володимир КОЗАКОВ

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1330-5244
e-mail: v.kozakov@ukr.net

Volodymyr KOZAKOV

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public
Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0003-1330-5244
e-mail: v.kozakov@ukr.net

Дмитро ДЕМЧЕНКО

кандидат наук з державного управління
ORCID ID: 0009-0007-0411-8750
e-mail: v.kozakov@ukr.net

Dmytro DEMCHENKO

candidate of sciences in public administration
ORCID ID: 0009-0007-0411-8750
e-mail: v.kozakov@ukr.net

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВА ІННОВАЦІЯ
У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ**

**DIGITALIZATION AS A KEY INNOVATION
IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE**

Анотація. У статті розглянуто сутність і особливості функціонування процесів цифрової трансформації в державному управлінні.

Проаналізовано основні виклики цифровізації, зокрема невизначеність засад державної політики в інноваційній сфері щодо функціонування ринку інновацій та технологій, формування інноваційної культури; нескоординованість інвестиційної та інноваційної державної політики; розпорошеність відповідних фінансових ресурсів, недосконалість статистичних методів проведення оцінки стану провадження інноваційної діяльності; низький рівень міжнародного співробітництва в інноваційній сфері; застарілість нормативно-правової бази; недостатній рівень цифрової грамотності державних службовців та обмеженість міжвідомчої інтеграції. Виявлено ключові аспекти цифрової трансформації, серед яких автоматизація адміністративних процесів, розвиток електронного урядування.

Основними напрямками цифровізації як чинника інновацій в державному управлінні мають стати наступні кроки: перехід до цифрового врядування (e-governance), трансформація публічних послуг, створення нових інструментів взаємодії, цифровізація яких сприяє налагодженню дієвої співпраці між органами державної влади та громадянами через електронні платформи, серед яких можна виділити наступні:

- «Пульс» (оновлений): єдина державна платформа для діалогу влади та бізнесу;
- «Дія» – державний онлайн-сервіс, який надає понад 70 послуг і значно спрощує бюрократичні процедури;
- DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management): Платформа для прозорого планування та контролю відновлення України, що дозволяє громадянам „ключові процеси на всіх етапах управління публічними інвестиціями в режимі реального часу, впроваджуючи кращі світові практики підготовки та найвищі стандарти прозорості та підзвітності;
- Платформа електронних консультацій (consultoms.in.ua): ця платформа має на меті забезпечити можливість ефективних і швидких консультацій та діалогу між Комітетом Верховної Ради, органами державної влади і органами місцевого самоврядування (ОМС);
- Розвиток е-демократії (e-DEM): Впровадження інструментів «Громадський бюджет», «Місцеві петиції» та «Публічні консультації» для активного залучення громадян до управління на місцевому рівні;
- Кіберзахист та цифрова освіта.

Як висновок, в статті наголошуємо, що цифровізація в державному управлінні переходить від Digital State до Agentic State–держави, де ІІІ допомагає ухвалювати рішення, автоматизує процеси й створює новий рівень взаємодії з громадянами. Запуск Дія. AI – це перший важливий крок на цьому шляху. Ми інтегруємо штучний інтелект у державні сервіси, щоб українці отримували державні послуги швидко, легко та за одним запитом.

Ключові слова: державне управління, цифрові технології, новітні інструменти та платформи в державному управлінні, GovTech.

Abstract. The article examines the essence and features of the functioning of digital transformation processes in public administration.

The main challenges of digitalization are analyzed, in particular, the uncertainty of the principles of state policy in the innovation sector regarding the functioning of the innovation and technology market, the formation of an innovation culture; uncoordinated investment and innovation state policy; dispersion of relevant financial resources, imperfect statistical methods for assessing the state of innovation activity; low level of international cooperation in the innovation sector; outdated regulatory framework; insufficient level of digital literacy of civil servants and limited interdepartmental integration. Key aspects of digital transformation are identified, including automation of administrative processes, development of e-government.

The main directions of digitalization as a factor of innovation in public administration should be the following steps: transition to digital governance (e-

governance), transformation of public services, creation of new interaction tools, the digitalization of which contributes to the establishment of effective cooperation between public authorities and citizens through electronic platforms, among which the following can be distinguished:

- «Pulse» (updated): a single state platform for dialogue between government and business;
- «Diya» – a state online service that provides over 70 services and significantly simplifies bureaucratic procedures;
- DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management): A platform for transparent planning and control of the restoration of Ukraine, which allows citizens to «key processes at all stages of public investment management in real time, implementing the best global training practices and the highest standards of transparency and accountability»;
- Electronic Consultation Platform (consultoms.in.ua): This platform aims to provide the opportunity for effective and fast consultations and dialogue between the Verkhovna Rada Committee, state authorities and local self-government bodies (LSG);
- Development of e-democracy (e-DEM): Implementation of the tools «Public Budget», «Local Petitions» and «Public Consultations» for the active involvement of citizens in local governance;
- Cybersecurity and digital education.

As a conclusion, the article emphasizes that digitalization in public administration is moving from a Digital State to an Agentic State – a state where AI helps make decisions, automates processes and creates a new level of interaction with citizens. The launch of Diya. AI is the first important step on this path. We integrate artificial intelligence into public services so that Ukrainians receive public services quickly, easily and with a single request.

Keywords: public administration, digital technologies, new tools and platforms in public administration, GovTech.

Постановка проблеми. Швидкі та глибинні наслідки від переходу на «цифру» будуть можливими лише тоді, коли «цифрова» трансформація стане основою життєдіяльності українського суспільства, бізнесу та державних установ, стане звичним та повсякденним явищем, стане нашим ДНК, нашою ключовою аджендою на шляху до процвітання, стане основою добробуту України», саме так було проголошено ініціативі «Цифровий порядок денний – 2020», яка відіграла ключову роль у забезпеченні переходу до «цифрових» технологій. Саме вони змінять умови існування всіх і кожного в нашому суспільстві. Україна повинна цим скористатися, стати частиною цього процесу, перетворитися на світового лідера «цифрових» трансформацій такого перетворення [16].

Цифрові технології надають можливість висловлювати свою позицію та пропонувати ініціативи на державному рівні, що створює простір для відкритого діалогу між державою і громадянським суспільством, обговорення суспільних проблем та оперативного інформування населення про діяльність уряду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації набувають значної актуальності у наукових розвідках як вітчизняних так і закордонних вчених. Серед науковців, які дослідили особливості цифровізації, визначили ключові напрями формування і розвитку новітніх підходів цифрових

трансформацій у сфері державного управління, можна виділити Биркович Т., Биркович В., Кабанець О. [2]. Пігарєв Ю., Костенюк Н. аналізують процеси діджиталізації в публічному управлінні як чиннику цифрової трансформації України [7], А. Андрієнко розглянув ідею щодоупровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України.

М. Білецька [3], В. Луценко, Т. Пікуля [6] та О. Бречко [4], досліджували правове забезпечення цифрової трансформації та правові механізми захисту персональних даних у сфері надання цифрових послуг, в Україні.

Як бачимо науковці активно досліджують процеси цифровізації в Україні. В той же час, деякі аспекти цифровізації як інноваційного тасучасного підходу до формування важливих державно-управлінських завдань та ефективного публічного управління потребують подальшого вивчення, чому і буде присвячене дане дослідження.

Мета дослідження – аналіз процесів цифровізації як інноваційних механізмів державного управління України

Виклад основного матеріалу. Головним запровадженні інновацій, сходяться більшість дослідників на тому, що «цифровізація» має стати об'єктом фокусного та комплексного державного управління. Державне управління та політикум мають відігравати провідну роль у розробці, просуванні, впровадженні всеосяжних національних «цифрових» стратегій [16, с. 6].

Державне управління має зосередитися на знятті бар'єрів на шляху до «цифровізації» країни, корегуванні вад ринкових механізмів, підтримці добросовісної конкуренції, залученні інвестицій, розвитку «цифрової» інфраструктури та «цифрової» економіки з метою досягнення

національних пріоритетів. Держава, активна щодо «цифровізації» країни, – це держава, яка починає «цифровізацію» з себе. Держава, активна щодо «цифровізації» країни, – це держава, яка починає «цифровізацію» з себе [16, с. 6].

У розумінні сутності інноваційних процесів в державному управлінні лежить ряд проблем, на які слушно звертає увагу А. Гев'юк [5]:

– «по-перше, це практичне впровадження науково-теоретичних досягнень в практику. В більшості країн на формування розвитку системи управлінських інновацій впливають передусім ті інноваційні теорії, які сприяють їхньому більш ефективно-сталому соціальному розвитку суспільних інституцій, не залежно від їх політичного устрою;

–по-друге, це підпорядкування всіх інноваційних процесів завданню підвищення якості процесу управління державними інституціями. Особливо тут слід виділити роль концептуальних складових організаційних основ менеджменту органів влади»;

по-третє, в інноваційному процесі важливим елементом також є запровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій. А це потребує для країни перебудова майже всього інструментарію виробничих процесів та програмно-технічних засобів механічної роботи практично всіх державних інституцій.

Ще у 2012 році, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2012 р. № 691-р, було схвалено Концепцію реформування державної політики в інноваційній сфері [11], в якій було зафіксовано, що результати дослідження стану інноваційної сфери свідчать про відсутність послідовного та системного підходу

до її розвитку, низьку ефективність механізму стимулювання суб'єктів господарювання до провадження інноваційної діяльності.

Серед багатьох причин проблеми є:

- невизначеність засад державної політики в інноваційній сфері щодо функціонування ринку інновацій та технологій, формування інноваційної культури;

- нескоординованість інвестиційної та інноваційної державної політики, розпорошеність відповідних фінансових ресурсів, недосконалість статистичних методів проведення оцінки стану провадження інноваційної діяльності;

- низький рівень міжнародного співробітництва в інноваційній сфері.

Основними напрямками цифровізації як чинника інновацій в державному управлінні мають стати наступні кроки:

1. *Перехід до цифрового врядування (e-governance)*: Впровадження інноваційних інформаційних процесів, розвиток цифрової інфраструктури та смарт-міст (smart cities).

Мабуть найбільш важливим напрямом в інноваційній політиці держави стало в сій час стала програма створення та впровадження електронного уряду (e-Government), які дозволили запровадити цифровізацію адміністративних послуг, а, головне – зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити взаємодію громадян із державними установами. (Ці проблеми детально проаналізуємо в наступних наукових розвідках)

2. *Трансформація публічних послуг*. Переведення державних послуг в електронну форму, що значно спрощує дозвільні процедури та робить їх доступнішими для населення.

Трансформація публічних послуг в Україні – це процес переведення адмінпослуг в електронну форму (цифровізація), спрямований на забезпечення доступності, прозорості та зручності для громадян. До 2026 року заплановано цифровізувати 32% публічних послуг.

Програми Уряду України, одним із пріоритетів діяльності вказано розвиток адміністративних послуг та їх цифровізацію. Стратегічна ціль передбачає заходи з розбудови спроможної та ефективної держави, яка орієнтується на потреби громадян, скеровує наявні ресурси на їхнє задоволення, швидко та якісно надає послуги. Ця ціль втілює організаційні трансформації та інші складові реформи державного управління, створюючи умови для ефективної роботи держави на благо громадян і бізнесу.

Складовими цієї стратегічної цілі є операційні цілі [9]:

- надання якісних сервісних послуг;
- стійкі електронні комунікації та доступ до швидкісного Інтернету;
- ефективне урядування: документообіг, взаємодія з громадянами, інтегрованість і відкриті дані;
- масштабування е-послуг для громадян і бізнесу, впровадження штучного інтелекту та зниження корупційних ризиків;
- впровадження комплексної реформи державного управління відповідно до європейських стандартів;
- цифровізація процесів реєстрації актів цивільного стану і нотаріату та захист державних реєстрів.

3. Створення нових інструментів взаємодії, цифровізація яких сприяє налагодженню дієвої співпраці між органами державної влади та громадянами через електронні платформи.

Цифровізація взаємодії між органами державної влади та громадянами в Україні у 2025–2026 роках спрямована на створення безбар'єрного, прозорого та швидкого діалогу через нові електронні інструменти. План дій Уряду передбачає переведення понад 100 публічних послуг в онлайн до 2026 року, що забезпечує автоматизацію процедур та зменшення бюрократії.

Ключовими нові інструменти та платформи (2025–2026):

«Пульс» (оновлений): З 1 січня 2026 року система «Пульс» офіційно стала єдиною державною платформою для діалогу влади та бізнесу. Вона дозволяє підприємцям подавати звернення, які органи виконавчої влади зобов'язані розглядати протягом 15 робочих днів. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №1304 [10], вона функціонує як офіційний інструмент збору, аналізу та використання даних від бізнесу для формування регуляторних рішень.

Основними завданнями платформи «Пульс» є:

- 1) забезпечення цифровізації взаємодії між суб'єктами господарювання та органами виконавчої влади;
- 2) забезпечення доступності та зручності подання бізнес-звернень та отримання відповідей на них;
- 3) оперативний збір, опрацювання, розгляд бізнес-звернень з метою вирішення проблем, які перешкоджають підприємництву;
- 4) моніторинг якості роботи органів виконавчої влади у частині розв'язання порушених у бізнес-зверненнях питань;
- 5) запровадження оцінювання суб'єктами господарювання результатів вирішення органами виконавчої влади порушених у бізнес-зверненнях питань;
- 6) узагальнення у вигляді діаграм, дашбордів тощо інформації про розв'язання органами виконавчої влади проблем, які перешкоджають веденню суб'єктами господарювання підприємництва.

«Дія» – державний онлайн-сервіс, який надає понад 70 послуг і значно спрощує бюрократичні процедури. Безумовно, портал «Дія», є найбільш популярний серед громадян України. Він надає можливість отримувати державні послуги, подавати петиції, скарги, звернення громадян, спілкуватися в електронній формі з органами влади, проводити опитування, використовувати особисті кабінети та доступ до інформації з реєстрів. Отже, портал представляє собою сучасний та інноваційний реєстр адміністративних послуг, що не має аналогів в інших країнах світу. Додаток «Дія» – мобільний застосунок, який містить електронні справи та дані про фізичних осіб з Реєстру. Станом на кінець 2024 року в додатку вже доступно 17 цифрових документів.

Проект «Дія» можна вважати цифровим проривом і надбанням для України. Проект складається з: мобільного додатку, веб-порталу та українського цифрового національного бренду, розробленого та представленого Міністерством цифрової трансформації України. Про сервіс було вперше оголошено в 2019 році та офіційно відкрито у 2020 році (див. Табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційні складові проєкту «Дія»

Дія. Освіта	портал онлайн-курсів, у тому числі курсів для всіх сфер громадської діяльності та для всіх вікових груп. При розробці навчальних програм розробники спираються на загальноєвропейські стандарти навчання та оцінювання цифрових компетентностей. Зокрема, основна навчальна програма цифрової грамотності базується на Citizenship Digital Competence Framework від DigComp. Навчальна програма з цифрової грамотності для вчителів на основі Європейської рамки цифрових компетенцій для освітян DigCompEdu. Після запровадження воєнного стану було розроблено актуальні курси з допомоги військовослужбовцям та медичним працівникам. Головна перевага платформи – практичність. Завдяки інтеграції з 5 найбільшими сайтами пошуку роботи набуті навички можна одразу конвертувати у працевлаштування-користувачам доступні тисячі актуальних вакансій.
Дія. AI (new)	перемогла в конкурсі Best Cases Awards 2025, який організувала Європейська комісія. Український ШІ-асистент став найкращим прикладом використання технологій для взаємодії держави з громадянами. Дія.AI запустили у вересні 2025 року на порталі Дія. Він став першим у світі ШІ-асистентом, який не лише консультує, а й надає державні послуги. Дія.AI робить держсервіси людьми, зрозумілими та швидкими. Вже 120 000+ українців скористалися його допомогою.
Дія. Онлайн-безпека дітей	призначений для здобуття навичок батьками допомагати дітям безпечно використовувати мережу Інтернет та цифрові пристрої
Дія. Бізнес	допомога малому та середньому бізнесу. Це масштабний національний проєкт із розвитку підприємництва та експорту, який був ініційований Міністерством цифрової трансформації України у лютому 2020 року. З травня 2021 року проєкт реалізується Міністерством цифрової трансформації України спільно з Офісом з розвитку підприємництва та експорту – державною установою, яка відповідає за розвиток та підтримку українського підприємництва на внутрішньому та зовнішніх ринках. Наразі на порталі працює програма

	підтримки бізнесу в умовах війни. Інформаційний розділ про державні та донорські програми, приватні ініціативи підтримки підприємств в умовах війни, що допоможуть зберегти бізнес, робочі місця та підтримати економіку України. Розділ постійно доповнюється новими ініціативами та запрошує підприємств до співпраці та створення нових ініціатив.
Дія. City	це унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні. Резиденти Дія. City отримають особливий правовий статус, спеціальне оподаткування і лібералізовані трудові відносини, що прописуються в ряді спеціальних законопроектів. За 2025 рік кількість резидентів. Дія.City зросла з 1500 до 3 300 компаній. 40 із топ-50 найбільших ІТ-компаній України є резидентами Дія.City за версією DOU. Резиденти сплатили 31 млрд грн податків за 11 місяців. До простору приєдналися Infineon Technologies, ARX Robotics, Trypillian та ще 1 800 нових компаній, серед яких 450 – це defense tech
Дія. Engine (new)	Потрапити до цього реєстру означає отримати «знак якості» від Європейського Союзу. Серед тисяч проєктів Єврокомісія відбирає лише ті, що задають нові стандарти електронного урядування та можуть масштабуватися в інших країнах. Тепер Дія.Engine офіційно серед них. Це інструмент, який дозволяє органам влади швидко та зручно створювати реєстри й автоматизувати послуги. В Україні платформою Дія.Engine уже користуються 26 держустанов: на ній наразі працює 57 реєстрів та держсистем. Визнання на рівні ЄС відкриває нові можливості для міжнародних проєктів та поширення українського досвіду цифровізації у світі.
Дія. Еволюція)	У 2026 році Урядом плануються подальші кроки по його розвитку, а саме, запуск ШІ-асистента для надання персоналізованих консультацій, сервісу «eNotary» (нотаріальні послуги онлайн) та «eАкциз».
Авторизація в застосунку додатку «Дія»	Після входу в додаток користувач може вільно користуватися електронними документами, які автоматично з'являються в меню застосунку, якщо відповідні реєстри містять повні дані, необхідні для формування цих документів. Зараз у мобільному застосунку доступний перелік цифрових документів та адміністративних послуг, серед яких паспорт громадянина України, закордонний паспорт, водійське посвідчення, техпаспорт на автомобіль, картка платника податків, пенсійне посвідчення, свідоцтво про реєстрацію шлюбу тощо. Крім того, отримання довідок, оплата штрафів, боргів за виконавчим впровадженням тощо

Розроблено: автором разом з [13, с. 834-845]

DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management):

Платформа для прозорого планування та контролю відновлення України, що дозволяє громадянам „ключові процеси на всіх етапах управління публічними інвестиціями в режимі реального часу, впроваджуючи кращі світові практики підготовки та найвищі стандарти прозорості та підзвітності. Будь-хто в будь-якому місці може контролювати планування та реалізацію публічних інвестицій та використовувати цю інформацію для зменшення ризиків, створення точної звітності та покращення загальної ефективності використання коштів. Поки що, мало відомо про цю платформу. DREAM – це державна цифрова платформа, що є «єдиним вікном» для подачі, розгляду та моніторингу проєктів відбудови в Україні. Вона дає змогу вести облік публічних інвестиційних проєктів на національному, регіональному та місцевому рівнях – від їхньої ініціації до завершення. Систему розробили Міністерство розвитку громад територій та інфраструктури України, Проєктний офіс DREAM та міжнародні партнери за підтримки проєкту UK DIGIT. DREAM упорядковує ключові процеси на всіх етапах управління публічними інвестиціями в режимі реального часу, впроваджуючи кращі світові практики підготовки та найвищі стандарти прозорості та підзвітності. Будь-хто в будь-якому місці може контролювати планування та реалізацію публічних інвестицій та використовувати цю інформацію для зменшення ризиків, створення точної звітності та покращення загальної ефективності використання коштів [6].

Платформа електронних консультацій (consultoms.in.ua): Ця платформа має на меті забезпечити можливість ефективних і швидких консультацій та діалогу між Комітетом Верховної Ради, органами державної влади і органами місцевого самоврядування (ОМС), перш за все з питань, які стосуються реформи децентралізації та розвитку громад. Забезпечення повноцінного діалогу державних органів влади і ОМС є передумовою не тільки взаємної довіри, але й ефективності вирішення широкого кола політичних і соціально-економічних питань. Основною формою консультацій на цій платформі є опитування міських / селищних / сільських голів, голів обласних та районних рад. Інформація щодо запланованих консультацій та результатів проведених опитувань представлена на платформі у відкритому доступі.

Розвиток е-демократії (e-DEM): Впровадження інструментів «Громадський бюджет», «Місцеві петиції» та «Публічні консультації» для активного залучення громадян до управління на місцевому рівні.

Кіберзахист та цифрова освіта: Створення інструментів для самостійного захисту прав громадян в інтернеті та підвищення кіберстійкості держорганів.

Всі її інноваційні зміни спрямовані на посилення довіри до влади та забезпечення стійкості держави шляхом використання сучасних технологій, що підтверджується включенням України до групи лідерів (Group A) у рейтингу GovTech Maturity Index 2025.

Україна отримала статус світового лідера у сфері цифрової трансформації державного сектору. В оновленому звіті GovTech Maturity Index (GTMI) 2025 від Світового банку ми потрапили до групи лідерів. GovTech Maturity Index це використання сучасних технологій (AI, блокчейн, IoT, хмарні обчислення) для цифровізації державного сектору, покращення надання послуг громадянам та бізнесу, а також підвищення ефективності роботи органів влади. Це сфера, що об'єднує IT-компанії та державу для створення зручних цифрових сервісів. ейтинг

формується на основі середнього бала за чотирма ключовими напрямками. Україна продемонструвала високі результати в кожному з них:

- Базові урядові системи: хмарні рішення та сумісність реєстрів.
- Надання онлайн-послуг: зручність та доступність сервісів для людей.
- Цифрова участь громадян: інструменти електронної демократії і залучення людей до ухвалення рішень.

Драйвери розвитку: інституційні механізми, стратегії та інноваційне середовище.

Україна не стоїть осторонь глобальних процесів цифрової трансформації державних послуг – усім нам відомий портал та мобільний застосунок «Дія» вже довели свою високу якість та ефективність, особливо в умовах війни. Відкриття у Києві другого у світі GovTech-центру (перший у Німеччині), який планує об'єднати науковців, бізнесменів, технологічні компанії, держсектор, а також глобальні спільноти у сфері урядових технологій, свідчить про підтримання Україною світової тенденції з цифровізації. А запровадження інноваційних технологій у державному управлінні неможливе без постійного підвищення кваліфікації персоналу державного сектору та введення програм для адаптації до нових технологій [14].

Багато країн виявили зацікавленість у розробці спільних платформ GovTech, таких як хмарні рішення, уніфіковані мобільні додатки та урядова сервісна шина, для підтримки операційних вимог та вимог щодо надання послуг державними установами та задоволення потреб громадян. Більшість стратегій та планів дій цифрового урядування, затверджених протягом останніх п'яти років, включають створення сприятливих та захищаючих інституцій для підтримки порядку денного GovTech, з більшим акцентом на загальнодержавний підхід, державний сектор, що базується на даних, розвиток цифрових навичок та інноваційні лабораторії.

Ключовий драйвер успіху – екосистема Дії. Ми поєднали зручні сервіси, реальну участь громадян в управлінні країною та системні зміни в держсекторі. Це дало змогу Україні бути у вищій лізі цифрових держав, визначається в прес-релізе Міністерства цифрової трансформації [15].

Ми переходимо від Digital State до Agentic State – держави, де ШІ допомагає ухвалювати рішення, автоматизує процеси й створює новий рівень взаємодії з громадянами. Запуск Дія.ШІ – це перший важливий крок на цьому шляху. Ми інтегруємо штучний інтелект у державні сервіси, щоб українці отримували державні послуги швидко, легко та за одним запитом. «Україна – повинна бути серед лідерів за практичним упровадженням штучного інтелекту ми втілюємо цю візію вже зараз» [9], наголосив М. Федоров.

Висновки і пропозиції. В той же час, попри значні переваги, процес цифровізації в державному управлінні стикається з низкою перешкод, які потрібно негайно вирішувати найближчим часом.

Тому, перспективами подальших досліджень в сфері цифровізації в державному управлінні мають набути наступні інноваційні напрями дослідження:

- технологічні: цифровий розрив між регіонами, недостатня кіберзахищеність та фрагментованість інформаційних систем;
- інституційні: прогалини в законодавстві, опір інноваціям та брак цифрових компетенцій у публічних службовців;
- соціальні: нерівний доступ до цифрових технологій та недостатня цифрова грамотність населення.

Для успішної цифровізації в сфері державного управління необхідний стратегічний підхід, активна участь усіх зацікавлених сторін та комплексний розвиток цифрової інфраструктури.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрієнко А. О. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України : монографія. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 196 с. DOI: 10.36074/Andriienko-monograph.2023.
2. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>.
3. Білецька М. О. Досвід зарубіжних країн у сфері надання електронних публічних послуг. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 11. С. 312–314.
4. Бречко О. Вплив цифрових трансформацій на сферу публічних послуг. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Vol. 326, № 1. Р. 199–207. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-33>.
5. Гев'юк А. Роль інновацій в системі державного управління. Буковинський вісник. URL: <https://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/116> (дата звернення: 16.04.2026).
6. Клапушинський О. DREAM покаже все: як іде відбудова України, скільки це коштує і хто платить. URL: <https://voxukraine.org/dream-pokazhe-vse-yak-ide-vidbudova-ukrayiny-skilky-tse-koshtuye-i-hto-platyt> (дата звернення: 16.04.2026).
7. Луценко В. Р., Пікуля Т. О. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 81, ч. 1. С. 61–67.
8. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Т. 2. № 83.
9. План пріоритетних дій Уряду на 2026 рік : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 берез. 2026 р. № 306-р. URL: <file:///C:/Users/MAC/Downloads/69d3c2424f67a998693295.pdf>.
10. Про реалізацію експериментального проекту щодо цифровізації взаємодії органів виконавчої влади із суб'єктами господарювання за допомогою інформаційно-комунікаційної системи «Пульс» : постанова Кабінету Міністрів України від 10 жовт. 2025 р. № 1304. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1304-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.04.2026).
11. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 верес. 2012 р. № 691-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.04.2026).
12. Прокопенко С. Л. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 235–240. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.235.

13. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни: нові можливості публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 17. С. 834–866.
14. Україна серед лідерів GovTech у рейтингу Світового банку. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-sered-lideriv-govtech-u-reytnhu-svitovoho-banku> (дата звернення: 16.04.2026).
15. Україна встановила світовий рекорд: Дія.АІ визнали першим національним ШІ-асистентом із державних послуг. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-vstanovyla-svitovyi-rekord-diia-ai-vyznaly-pershym-natsionalnym-shi-asystentom-iz-derzhavnykh-poslugh> (дата звернення: 16.04.2026).
16. Цифрова адженда України – 2020. Київ, 2016. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).

REFERENCES

1. Andriienko, A. O. (2023). *Uprovadzhennia kontseptsii «Smart City» v upravlinnia velykymy mistamy Ukrainy*. HO «Yevropeiska naukova platforma». <https://doi.org/10.36074/Andriienko-monograph.2023> [In Ukrainian].
2. Byrkovych, T. I., Byrkovych, V. I., & Kabanets, O. S. (2019). Mekhanizmy publichnogo upravlinnia u sferi tsyfrovyykh transformatsii. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2> [In Ukrainian].
3. Biletska, M. O. (2023). Dosvid zarubizhnykh krain u sferi nadannia elektronnykh publichnykh posluh. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 11, 312–314. [In Ukrainian].
4. Brechko, O. (2024). Vplyv tsyfrovyykh transformatsii na sferu publichnykh posluh. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 199–207. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-33> [In Ukrainian].
5. Heviuk, A. (n.d.). Rol innovatsii v systemi derzhavnogo upravlinnia. *Bukovynskyi visnyk*. Retrieved April 16, 2026, from <https://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/116> [In Ukrainian].
6. Klapushynskiy, O. (n.d.). DREAM pokazhe vse: Yak ide vidbudova Ukrainy, skilky tse koshtuie i khto platyt. Retrieved April 16, 2026, from <https://voxukraine.org/dream-pokazhe-vse-yak-ide-vidbudova-ukrayiny-skilky-tse-koshtuye-i-hto-platyt> [In Ukrainian].
7. Lutsenko, V. R., & Pikulia, T. O. (2024). Pravove zabezpechennia tsyfrovoy transformatsii v Ukraini. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 81(1), 61–67. [In Ukrainian].
8. Pihariiev, Yu., & Kosteniuk, N. (2021). Didzhitalizatsiia publichnogo upravlinnia yak chynnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia*, 2(83). [In Ukrainian].
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). *Plan priorytetnykh dii Uriadu na 2026 rik* (Order № 306-r of March 30, 2026). [In Ukrainian].

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu shchodo tsyfrovizatsii vzaiemodii orhaniv vykonavchoi vlady iz subiektamy hospodariuvannia za dopomohoiu informatsiino-komunikatsiinoi systemy «Puls»* (Resolution № 1304 of October 10, 2025). Retrieved April 16, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1304-2025-%D0%BF#Text> [In Ukrainian].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2012). *Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia derzhavnoi polityky v innovatsiinii sferi* (Order № 691-r of September 10, 2012). Retrieved April 16, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-%D1%80#Text> [In Ukrainian].
12. Prokopenko, S. L. (2024). Problemy ta perspektyvy tsyfrovizatsii administratyvnykh posluh v Ukraini. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 12, 235–240. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.235> [In Ukrainian].
13. Tymchenko, M. S. (2022). Rozvytok servisu «Diia» v umovakh viiny: Novi mozhyvosti publichnoho upravlinnia. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 17, 834–866. [In Ukrainian].
14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). *Ukraina sered lideriv GovTech u reitynhu Svitovoho banku*. Retrieved April 16, 2026, from <https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-sered-lideriv-govtech-u-reitynhu-svitovoho-banku> [In Ukrainian].
15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). *Ukraina vstanovyla svitovyi rekord: Diia.AI vyznaly pershym natsionalnym ShI-asystentom iz derzhavnykh posluh*. Retrieved April 16, 2026, from <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-vstanovyla-svitovyi-rekord-diia-ai-vyznaly-pershym-natsionalnym-shi-asystentom-iz-derzhavnykh-posluh> [In Ukrainian].
16. *Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020*. (2016). Retrieved April 16, 2026, from <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [In Ukrainian].

Received (надійшла до редакції): 14.04.2026

Accepted (прийнята до друку): 12.05.2026

Published (опублікована): 12.06.2026