

# СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-29>

УДК 35.072.3(4)

**Орлова Наталія Сергіївна,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри права та публічного управління  
Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка,  
вулиця Роменська, 87, м. Суми, 40002, Україна  
e-mail: [nsorlova78@gmail.com](mailto:nsorlova78@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-0785-751X>

**Яровой Тихон Сергійович,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»,  
вулиця Ремісничка, 28, м. Чернігів, 14000, Україна  
e-mail: [tikhon\\_9563963@ukr.net](mailto:tikhon_9563963@ukr.net) <https://orcid.org/0000-0002-7266-3829>

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

**Анотація.** У статті досліджено механізми цифрових трансформацій публічного управління в Україні та країнах Європейського Союзу з урахуванням стратегічного підходу у формуванні та реалізації державних політик розвитку цифрових економік країн. Обґрунтовано необхідність аналізу та визначення основних пріоритетів цифрових трансформацій на державному та регіональному рівні управління. У статті поставлено за мету проаналізувати діючі механізми та процеси цифрової трансформації публічного управління України та країн Європейського Союзу для визначення перспективних стратегічних напрямів цифровізації в Україні в умовах розвитку цифрової економіки та євроінтеграції.

**Як цитувати:** Орлова Н. С., Яровой Т. С. Стратегічний підхід у цифровій трансформації публічного управління в Україні та країнах Європейського Союзу. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 466–479. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-29>

**In cites:** Orlova, N.S., Yarovoi, T.S. (2025). Strategic approach to digital transformation of public administration in Ukraine and European Union countries. *State Formation*, no. 2 (38), 466–479. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-29> [in Ukrainian].

© Орлова Н. С., Яровой Т. С., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Для реалізації мети авторами вирішено декілька задач: визначено сучасні державні стратегії, які є фундаментом для подальшого зміцнення цифрової економіки та цифрових перетворень у публічному управлінні за 2020-2025 рр. в Україні; систематизовано кількість затверджених нормативно-правових актів в напрямку інформатизації, електронного урядування в Україні; проаналізовано міжнародні індекси для оцінки процесів цифровізації та впливу цифрових технологій на сферу публічного управління та економічний розвиток країн; проаналізовано країни Європейського Союзу, які мають портали відкритих державних даних; визначена структура реалізованих проєктів за напрямками цифрових трансформацій, реалізованих урядами країн ЄС (електронні послуги, інноваційні технології, довіра та кібербезпека, відкриті дані); проведений аналіз цифрових трансформацій публічного управління на регіональному рівні України. Комплексне дослідження механізмів та процесів цифрової трансформації публічного управління України та країн Європейського Союзу надало змогу зробити висновки щодо перспективних стратегічних напрямів цифровізації в Україні в умовах розвитку цифрової економіки та євроінтеграції. Так, для України стратегічними завданнями цифрових трансформацій залишаються формування безпечної цифрової інфраструктури та подальшої цифровізації публічних послуг. Для країн Європейського Союзу стратегічними напрямками є зміцнення цифрових навичок, розгортання безпечної інфраструктури, сприяння цифровізації в бізнесі, покращення цифрових державних послуг, заохочення досліджень та інновацій, відкриті дані.

*Ключові слова: стратегія, цифровізація, публічне управління, цифрова економіка, євроінтеграція, інноваційна діяльність, інформатизація, комунікація, публічні послуги, регіон.*

**Постановка проблеми.** Державна політика щодо подальших змін у публічному управлінні в 2020-2025 рр. мала суто стратегічний підхід, який знайшов своє відображення у формуванні нових довгострокових стратегій та концепцій для перспективних сфер державного управління, для окремих галузей та секторів економіки щодо їх державного регулювання. Окремим стратегічним завданням держави став розвиток електронного урядування та цифровізація державних послуг, окремих управлінських процесів у державному секторі. Загалом, нові стратегії до 2030 року, які розроблялися на державному та регіональному рівні, відобразили основні напрями цифрового розвитку економіки України, інноваційних підходів у публічному управлінні, інформатизації та цифровізації окремих сфер, галузей та процесів публічного управління. Такі швидкі зміни законодавчої бази та інструментів реалізації завдань державної політики, інтеграція у стратегічне бачення публічних процесів Європейського Союзу (ЄС) обумовлює актуальність обраною теми у прагненні авторів проаналізувати механізми цифрової трансформації публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дворніченко А. [2], Костенюк Н. [6], Макарова І. [6], Пігарєв Ю. [6], Сметаніна Л. [6] окреслили основні складові становлення цифрової трансформації у сфері публічного управління та ключові аспекти впливу цифровізації на публічну політику в контексті сучасної системи державного управління. Бігняк П. [1], Михальчук В. [1] визначили ключові засади реформування державного управління в умовах цифровізації. Макарова І. [7], Пігарєв Ю. [7], Сметаніна Л. [7] проаналізували використання

термінологічного апарату та законодавчу базу цифровізації публічного управління, основні перешкоди та напрямки цифровізації публічного управління на регіональному та місцевому рівнях.

**Метою статті** є аналіз механізмів та процесів цифрової трансформації публічного управління України та країн ЄС для визначення перспективних стратегічних напрямів цифровізації в Україні в умовах розвитку цифрової економіки та євроінтеграції.

**Застосована методологія і методи.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і механізмів публічного управління в сучасних європейських і національних економіках. Основні наукові результати статті були отримані за допомогою використання таких методів, як: систематизації та узагальнення – у ході дослідження нормативно-правового забезпечення процесу цифровізації публічного управління в Україні; методи аналізу і синтезу – при визначенні ключових досягнень та успішно реалізованих проєктів цифрової трансформації в регіонах України; порівняльний аналіз – для оцінки процесів цифровізації в європейських країнах на основі даних міжнародних індексів і рейтингів. Системний підхід надав змогу визначити головні напрями цифрової трансформації публічного управління в країнах ЄС та в регіонах України.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року зазначає головним завданням створення потужної цифрової економіки, яка гарантує сталий розвиток підприємств, з працюючими оцифрованими державними та соціальними сервісами, що забезпечують доступ до високого рівня життя та мінімальний ризик проявів корупційних ризиків на будь-якому рівні [13]. Реалізація таких завдань надасть змогу Україні зробити економічний стрибок за рахунок створення інноваційних продуктів, товарів і послуг. Базовими стратегіями у розвитку залишаються Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526 та Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179, якими визначено державний підхід до розбудови національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки [9; 12].

Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України 2030 є фундаментом розвитку та впровадження цифрових технологій (інтернет речей, штучний інтелект, машинне навчання, дрони, безпілотники, роботи й андроїди, цифрові двійники, віртуальна, доповнена та змішана реальність, тощо). Інфраструктура електронних комунікацій разом із транспортною та енергетичною інфраструктурою є базовим сегментом, без якого неможливий розвиток економіки України, усіх галузей і секторів [11].

За стратегією планується створити потужну базу для розвитку економіки, появи нових високотехнологічних секторів, формування сервісної економіки та

економіки комунікацій, збільшення продуктивності праці та переходу України від моделі наздоганяючого розвитку до інноваційної моделі. Щоб сфера електронних комунікацій стала драйвером для появи і розвитку інших інноваційних секторів економіки, держава повинна створити необхідні умови для реалізації та сформувати міцні механізми публічного управління.

Останні десять років цифровізації різних процесів у публічному управлінні прискорило нормативно-правову діяльність уряду та визначило стратегічні орієнтири в сфері електронного урядування, як ключового напрямку реалізації стратегії державного управління. Також, це зазначило основні шляхи євроінтеграції України та визначення пріоритетів цифровізації державних послуг. Значна кількість нормативно-законодавчих актів видавалась всіма рівнями державної влади (рис.1.) та забезпечила середньо- та довгостроковий вплив процесів інформатизації та розвитку електронного урядування.

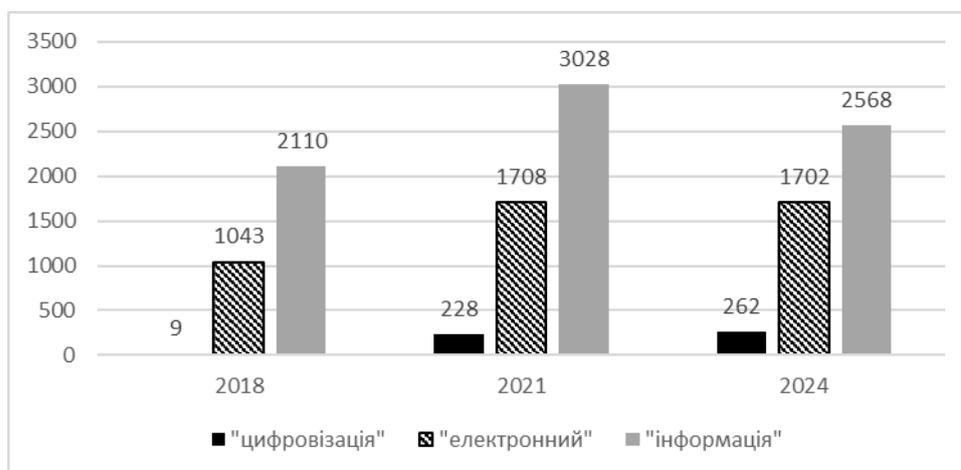


Рисунок 1. Кількість затверджених нормативно-правових актів в напрямку інформатизації, електронного урядування (систематизовано авторами)

Figure 1. Number of approved regulatory acts in the field of informatization and e-government (systematized by the authors)

Закон України «Про Національну програму інформатизації», який набрав чинності з 1 березня 2023 року, регулює правові відносини, що виникають під час формування та виконання програми. Саме в цій програмі фіксуються основні завдання, проекти та роботи з інформатизації в країні, галузеві програми і проекти з інформатизації, регіональні та проекти місцевого самоврядування, що спрямовані на створення, розвиток, інтеграцію та підтримку інформаційно-комунікаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційно-комунікаційних технологій, передбачають придбання засобів інформатизації [10].

За звітом Національної програми інформатизації за 2024 рік Україна продемонструвала значний прогрес у сферах цифровізації, цифрового розвитку,

цифрової економіки, зміцнивши свої позиції лідера на світовій цифровій арені, що підтверджується, зокрема:

5 місцем у світі за Індексом онлайн-послуг, що є частиною Індексу розвитку електронного урядування від ООН (піднявшись на 97 позицію з 2018 року);

міжнародним визнанням мобільного додатку Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (далі – Портал Дія) через внесення до списку найкращих винаходів світу за версією журналу Time (відзначено сервіс «Шлюб онлайн» – перший у світі цифровий сервіс для одруження);

входженням до трійки лідерів у Європі відповідно до рейтингу European Open Data Maturity Assessment;

включення у грудні 2024 року проекту Дія.Освіта до шортліста премії Emerging Europe Awards 2024 в категорії Public Sector Digital Transformation Award – «Цифрова трансформація державного сектору».

У рамках розвитку Порталу Дія станом на кінець 2024 року забезпечено доступ до 137 електронних публічних послуг, а з використанням мобільного додатку Порталу Дія (Дія) до 93, що включає 62 електронних публічних послуг та відображення 31 електронних документів, а також реалізовано 14 додаткових сервісів [3].

Особливості процесів цифровізації в кожній країні відрізняються залежно від історичних, культурних, політичних, економічних, соціальних факторів, які формують унікальні соціальні норми, закони, економічні системи та інститути, що впливають на функціонування уряду, спосіб ведення бізнесу, повсякденне життя громадян [8].

Для оцінки процесів цифровізації та впливу цифрових технологій на сферу публічного управління та економічний розвиток країн розроблено значну кількість міжнародних індексів і рейтингів: World Digital Competitiveness Ranking (WDCI), Digital Evolution Index (DEI), Global Digitalization Index (GDI), E-Government Development Index (EGDI), Digital Economy and Society Index (DESI). Розглянемо детальніше індекси, що використовуються для оцінки рівня та ефективності цифрової трансформації в певних регіонах або сферах, та оцінки, що ними надаються.

Індекс світової цифрової конкурентоспроможності (WDCI) характеризує здатність країн приймати та ефективно використовувати цифрові технології для трансформації бізнесу та суспільства. Цифрову конкурентоспроможність визначають три основні субіндекси: знання, технології, готовність до майбутнього. У 2024 році серед лідерів за індексом WDCI можна виділити Сінгапур, Швейцарію, Данію [17].

Індекс цифрової еволюції (DEI) відображає прогрес країни у розвитку цифрової економіки, а також рівень інтеграції глобальної мережі в життя громадян країни. Індекс цифрової еволюції розраховується для 60 країн і оцінює кожену державу за 170 показниками, що описують чотири субіндекси, що визначають темпи цифровізації: рівень пропозиції (наявність доступу до Інтернету та ступінь розвитку інфраструктури); попит споживачів на цифрові технології; інституційне

середовище; інноваційний клімат, рівень цифрової довіри. Лідерами рейтингу DEI серед країн ЄС за даними 2024 року є Німеччина, Естонія, Литва [14].

Глобальний індекс цифровізації (GDI) визначає цінність галузі інформаційно-комунікаційних технологій кожної країни та її вплив на національну економіку, використовуючи 42 показники за чотирма ключовими факторами: повсюдне підключення, цифровий фундамент, зелена енергія та державна політика, екосистема. Систематизуючи країни відповідно до рівня їхньої зрілості в галузі ІКТ та економічного розвитку в три кластери (фронтуниери, адоптери та стартери), індекс дозволяє визначити загальний прогрес країни у глобальній цифровій трансформації. За оцінкою GDI 2024 року перші позиції в рейтингу займали наступні країни Європи: кластер «лідери» – Швеція (74,5), Фінляндія (73), Данія (71,8), кластер «адаптери» – Португалія (54,4), Іспанія (54,3), Естонія (54,1). В кластері «початківці» країни ЄС відсутні [16].

Індекс розвитку електронного уряду (EGDI) відображає стан розвитку електронного уряду у державах-членах ООН та включає оцінку моделей розвитку веб-сайтів у країні та характеристики доступу, такі як інфраструктура та рівень освіти, щоб відобразити, як країна використовує інформаційні технології для сприяння доступу громадян до публічних послуг. У розвитку електронного уряду лідирує Європа. Країни розширюють спектр послуг, що надаються онлайн. У табл.1 показані складові та компонентні значення EGDI для топ-10 країн Європи, що лідирують у розвитку електронного уряду у світі (табл.1) (на основі [15]).

Таблиця 1. – Країни Європи, що лідирують у розвитку електронного уряду, 2024 р.

Table 1. – European countries leading in e-government development, 2024.

| Країна<br>Country | Місце в<br>рейтингу<br>Ranking | Online<br>Service<br>Index | Human<br>Capital<br>Index | Telecommunication<br>Infrastructure<br>Index | EGDI<br>(2024) | EGDI<br>(2022) |
|-------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------------|--|----------------|----------------|
| Данія             | 1                              | 0,9992                     | 0,9584                    | 0,9966                                       | 0,9847         | 0,9717         |
| Естонія           | 2                              | 0,9954                     | 0,9497                    | 0,9731                                       | 0,9727         | 0,9393         |
| Ісландія          | 5                              | 0,9076                     | 0,9953                    | 0,9983                                       | 0,9671         | 0,9410         |
| Великобританія    | 7                              | 0,9535                     | 0,9450                    | 0,9747                                       | 0,9577         | 0,9138         |
| Фінляндія         | 9                              | 0,9097                     | 0,9836                    | 0,9791                                       | 0,9575         | 0,9533         |
| Нідерланди        | 10                             | 0,9212                     | 0,9688                    | 0,9715                                       | 0,9538         | 0,9384         |
| Німеччина         | 12                             | 0,9238                     | 0,9672                    | 0,9236                                       | 0,9382         | 0,8770         |
| Швеція            | 14                             | 0,8836                     | 0,9275                    | 0,9868                                       | 0,9326         | 0,9410         |
| Норвегія          | 15                             | 0,9117                     | 0,9175                    | 0,9654                                       | 0,9315         | 0,8879         |
| Іспанія           | 17                             | 0,9054                     | 0,8961                    | 0,9877                                       | 0,9196         | 0,7707         |
| ...               | ...                            | ...                        | ...                       | ...  | ...            | ...            |
| Україна           | 30                             | 0,9854                     | 0,8240                    | 0,8428                                       | 0,8841         | 0,8029         |

Лідерами рейтингу EGDI в 2022-2024 рр. залишаються Данія (в 2022 році значення EGDI=0,9717, в 2024 році EGDI=0,9847), Естонія (в 2022 році EGDI=0,9393, в 2024 році EGDI=0,9727), Ісландія (в 2022 році EGDI=0,9410, в 2024 році EGDI=0,9671). Україна в рейтингу EGDI в 2024 році зайняла 30 місце (в 2022 році EGDI=0,8029, в 2024 році EGDI=0,8841).

Доступність корисної інформації про ключові аспекти державного управління, особливо у форматах відкритих даних, дозволяє людям брати участь у більш поінформованому публічному обговоренні питань політики. У Європі багато країн мають портали відкритих державних даних (open government data – OGD) і публікують дані географічні інформаційні системи (рис.2.).



Рисунок 2. Відсоток країн Європи з порталами OGD та різними аспектами управління відкритими даними [15].

Figure 2. Percentage of European countries with OGD portals and various aspects of open data management [15].

Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) – зведений індекс, що аналізує цифрову конкурентоспроможність країн ЄС та оцінює прогрес країн ЄС у розвитку цифрової економіки та суспільства на основі 5 головних вимірів: людський капітал, комунікації, використання цифрових технологій, інтеграція цифрових технологій у бізнес та державні послуги. З 2014 по 2022 рік Індекс DESI узагальнював показники цифрової ефективності Європи та відстежував прогрес країн ЄС. За 2022 рік країни з найвищим рейтингом DESI за загальним цифровим прогресом – Фінляндія, Данія та Нідерланди [19].

З 2023 року відповідно до Програми політики цифрового десятиліття 2030 DESI інтегрований до звіту про стан цифрового десятиліття та використовується для моніторингу прогресу в досягненні цифрових цілей [19].

Звіт щодо стану цифрового державного управління та сумісності в країнах ЄС в 2024 році зосереджений на чотирьох ключових аспектах, пов'язаних із цифровою сферою: цифрова трансформація публічного управління, електронні державні послуги; відкриті дані; довіра та кібербезпека, інноваційне використання технологій [18]. Запровадження різних ініціатив як на національному, так і на рівні ЄС надало громадянам та бізнесу безліч інструментів, спрямованих на забезпечення безпечного, сумісного та орієнтованого на користувача цифрового майбутнього. Аналіз структури проєктів (ініціатив), реалізованих в 2023-2024 рр. урядами країн ЄС (рис.3.) свідчить, що переважна кількість ініціатив стосуються цифрових трансформацій публічного управління (27% від загальної кількості проєктів), електронних послуг (27%) та інноваційних технологій (26%) (на основі [18]).

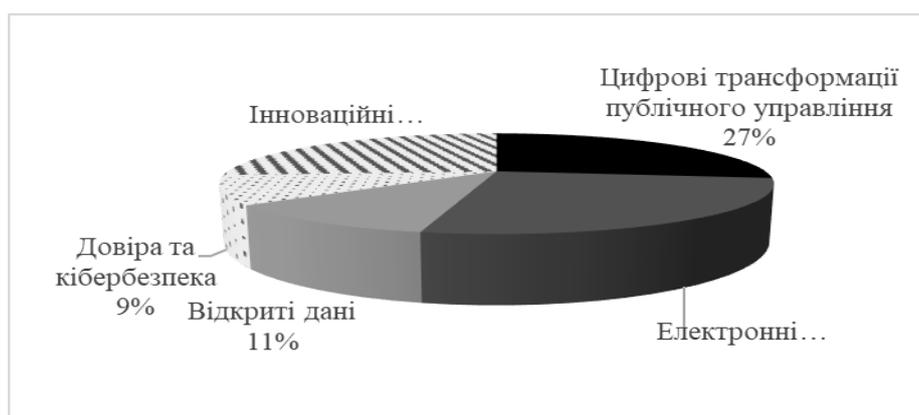


Рисунок 3. Структура реалізованих проєктів за напрямками цифрових трансформацій в країнах ЄС.

Figure 3. Structure of implemented projects by areas of digital transformation in EU countries.

Цифрова трансформація залишається пріоритетом також і для України, особливо в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції до ЄС. Індекс цифрової трансформації, розроблений в Україні в 2022 році, відображає ключові показники розвитку в таких сферах: економіка, цифрові навички, інфраструктура, публічні послуги та місцева цифрова трансформація. Він дозволяє оцінити прогрес регіонів і громад, а також визначити слабкі місця для подальшого розвитку та скоординувати відповідно державну політику. Результати дослідження 2024 року показують, що Індекс цифрової трансформації у межах України в середньому становить 0,497 бала.

Цифрова трансформація активно триває на рівні регіонів України та окремих територіальних громад. Так, лідерами з втілення проєктів цифрової трансформації в регіонах є Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Вінницька, Волинська області, які, також, займають перші місця в рейтингу за Індексом цифрової трансформації. Успішні проєкти цифрової трансформації, реалізовані в регіонах України та систематизовані за чотирма виділеними Європейською Комісією ключовими аспектами цифрового розвитку, наведені в табл. 2 (на основі [4-5]).

Таблиця 2. – Реалізовані проєкти щодо цифрової трансформації в регіонах України

Table 2. – Implemented digital transformation projects in Ukraine's regions

| Region<br>Region | Цифрова трансформація публічного управління<br>Digital transformation of public administration                           | Електронні державні послуги<br>E-government services  | Відкриті дані<br>Open data  | Довіра та кібербезпека<br>Trust and cybersecurity | Інноваційне використання технологій<br>Innovative use of technology                                  |
|------------------|--|---|---|---|--|
| Львівська        | Програма внутрішніх навчань для працівників міських установ  | Портал мешканця   | Чатбот City Helper Bot, Портал відкритих даних Львова                         | -   | Цифрова навігаційна система на Полі почесних поховань у м. Львові, Хмарний сервіс Cisco Umbrella DNS |
| Дніпропетровська | Система електронної взаємодії органів виконавчої влади, Е-звернення, електронний документообіг, Панель керівника громади | Електронний сервіс «Контакт-центр» виконкому Криворізької міської ради, електронна «Картка криворіжця, Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області, «Я-ветеран» | -   | Освітній портал міста, криптозахист               | Міський центр зберігання та обробки даних, Інтелектуальна транспортна система                        |
| Одеська          | Електронний документообіг  | «Медична інформаційна система IT4MEDICINE»  | -   | -   | Програмне забезпечення «Соціальні виплати онлайн»  |
| Вінницька        | Онлайн-взаємодія ОВА та міжнародних фондів   | -   | Дашборд потреб Вінниччини для забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб | -   | Хмарний сервіс Cisco Umbrella DNS  |
| Волинська        | Е-звернення  | -   | Digital Volyn   | -   | Чатбот «Гаряча лінія Волині», чатбот «Робота на Волині», хмарний сервіс Cisco Umbrella DNS           |

З метою забезпечення цифрового розвитку за останні чотири роки в Україні реалізовано понад 200 ініціатив з регіональної цифровізації в різних областях України. Більш ніж 40 проєктів спрямовано на забезпечення установ необхідним обладнанням, зокрема: роутери для забезпечення зв'язку в укриттях, 60 мобільних валіз для надання адміністративних послуг у віддалених населених пунктах, сонячні панелі та генератори для Центрив надання адміністративних послуг (ЦНАП). Запроваджено понад 30 електронних сервісів, серед яких кабінет ветерана на веб-порталі «Допомога Закарпаття»; електронна черга в ЦНАП; телеграм-канали для пошуку роботи; можливість подавати електронні звернення, петиції та отримувати консультації в територіальних громадах. Реалізовано близько 25 проєктів у сфері публічних послуг, наприклад: комплексна послуга «Я-ветеран» у ЦНАП в Дніпропетровській області; відкриття центрів «Дія» в громадах; створення цифрових освітніх хабів для дистанційного навчання; впровадження електронного квитка на приміських і міжміських автобусних маршрутах Львівської області. У галузі інформаційних систем запущено понад 23 проєкти, зокрема: аналітичні портали в Волинській, Рівненській, Полтавській областях; функціонують веб-портал «Допомога Закарпаття», портал місцевої статистики Львівщини та інтерактивна карта радіаційного фону Черкаської області.

У 2024 році було реалізовано також 125 нових індивідуальних проєктів, серед яких 13 екологічних, 17 кібербезпекових і 15 оборонних ініціатив. Аналіз реалізованих проєктів доводить, що найбільші досягнення регіони мають в напрямках цифрова трансформація публічного управління, цифровізація публічних послуг, інноваційне використання технологій, які забезпечують впровадження цифрових, технологічних змін, формують нову декаду цифрової України, що робить її конкурентоспроможною на міжнародній арені.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.** Подальші кроки цифрової трансформації України пов'язані з реалізацією стратегічних завдань щодо формування безпечної цифрової інфраструктури та подальшої цифровізації публічних послуг. З цим будуть пов'язані основні напрями нормативно-правової діяльності уряду та узгодження їх з європейськими директивами, а також злагоджена робота Міністерства цифрової трансформації щодо забезпечення впровадження публічних послуг в електронній формі в освітній сфері, охороні здоров'я та соціальній сфері, сервіси для ветеранів та військових та митниці. Важливим стане створення сучасної структури електронної ідентифікації в Україні та забезпечення її сталого розвитку. На регіональному рівні головними напрямками реалізації проєктів цифрової трансформації є цифрова трансформація публічного управління, цифровізація публічних послуг та інноваційне використання технологій.

Більшість ініціатив країн ЄС представляють собою національні стратегії, які країни запровадили або мають запровадити, щоб узгодити їх зі своїми національними дорожніми картами для подання до Європейської Комісії. Ці стратегії спрямовані на досягнення кількох спільних цілей: зміцнення цифрових нави-

чок, розгортання безпечної інфраструктури, сприяння цифровізації в бізнесі, покращення цифрових державних послуг, заохочення досліджень та інновацій, а також використання потенціалу даних.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
2. Дворніченко А. С. цифровізація публічної політики в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 6. С. 22–27. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.3>
3. Звіт про стан інформатизації та виконання галузевих, регіональних програм, проєктів, робіт з інформатизації, програм, проєктів, робіт з інформатизації органів місцевого самоврядування, завдань, проєктів, робіт з інформатизації Національної програми інформатизації за 2024 рік. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2025. 100 с.
4. Індекс цифрової трансформації регіонів. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/>
5. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2024 року. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2025. 28 с.
6. Костенюк Н., Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип.26. С.41–50. <https://doi.org/10.35432/tisb262021239001>
7. Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255>
8. Орлова Н.С. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державного управління України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 118–125. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>
9. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
10. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 року № 2807-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
11. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 червня 2025 р. № 546-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text>
12. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
13. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
14. Digital Evolution Index. Tufts University. URL: <https://digitalevolutionindex.tufts.edu/trajectory>
15. E-Government Survey 2024 Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development With the addendum on Artificial Intelligence. New York: United Nations, 2024. 206 p.

16. Global Digitalization Index (GDI) 2024. Huawei Technologies. URL: <https://www.huawei.com/en/gdi>
17. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2024 Overall. IMD. URL: <https://cedakenticomedia.blob.core.windows.net/cedamediatest/kentico/media/attachments/2024/2024-digital-competitiveness-overall-ranking.pdf>
18. State-of-Play Report on Digital Public Administration and Interoperability 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 74 p.
19. The Digital Economy and Society Index. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

**Конфлікт інтересів.**

*Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.*

*Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.*

*Стаття рекомендована до друку 30.10.2025 р.*

*Опубліковано 30.12.2025 р.*

**Orlova N. S.,**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,*

*Department of Law and Public administration,*

*Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko,*

*87 Romenska st., Sumy, 40002, Ukraine*

*e-mail: [nsorlova78@gmail.com](mailto:nsorlova78@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-0785-751X>*

**Yarovoi T. S.,**

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,*

*Professor of the Department of Business, Administration and Law,*

*Higher Education Institution «University of Transformation of the Future»,*

*28 Remisnycha st., Chernihiv, 14000, Ukraine*

*e-mail: [tikhon\\_9563963@ukr.net](mailto:tikhon_9563963@ukr.net) <https://orcid.org/0000-0002-7266-3829>*

## **STRATEGIC APPROACH TO DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE AND EUROPEAN UNION COUNTRIES**

**Annotation.** The article examines the mechanisms of digital transformation of public administration in Ukraine and the countries of the European Union, taking into account the strategic approach in the formation and implementation of government policies for the development of digital economies of countries. The need to analyze and determine the main priorities of digital transformations at the state and regional levels of government is substantiated. The article aims to analyze the existing mechanisms and processes of digital transformation of public administration in Ukraine and the countries of the European Union in order to determine promising strategic directions of digitalization in Ukraine in the context of the development of the digital economy and European integration. To achieve the goal, the authors solved several tasks: modern government strategies were identified, which are the foundation for further strengthening of the digital economy and digital transformations in public administration for 2020-2025 in Ukraine; the number of approved regulatory legal acts in the direction of informatization, e-government in Ukraine was systematized; international indices for assessing the processes of digitalization and the impact of digital technologies on the sphere of public administration and economic development of countries were analyzed; European Union countries that have open government data portals were analyzed; the structure of implemented projects in the areas of digital transformations implemented by

governments of EU countries was determined (electronic services, innovative technologies, trust and cybersecurity, open data); an analysis of digital transformations of public administration at the regional level of Ukraine was conducted. A comprehensive study of the mechanisms and processes of digital transformation of public administration in Ukraine and the countries of the European Union made it possible to draw conclusions about promising strategic directions of digitalization in Ukraine in the context of the development of the digital economy and European integration. Thus, for Ukraine, the strategic tasks of digital transformations remain the formation of a secure digital infrastructure and further digitalization of public services. For the European Union countries, the strategic directions are strengthening digital skills, deploying secure infrastructure, promoting digitalization in business, improving digital public services, encouraging research and innovation, and open data.

**Keywords:** *strategy, digitalization, public administration, digital economy, European integration, innovation, informatization, communication, public services, region.*

## REFERENCES

1. Bihniak, P.I., & Mykhalchuk, V.M. (2021). Reforming public administration: digitalization. *Investments: practice and experience*, 15, 107–113. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107> [in Ukrainian].
2. Dvornichenko, A.S. (2024). Digitalization of public policy in the system of public administration. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 6, 22–27. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.3> [in Ukrainian].
3. Report on the status of informatization and implementation of sectoral, regional programs, projects, informatization works, programs, projects, informatization works of local self-government bodies, tasks, projects, informatization works of the National Informatization Program for 2024 (2025). Kyiv: Ministry of Digital Transformation of Ukraine [in Ukrainian].
4. Index of Digital Transformation of Regions. Digital Community. URL: <https://hromada.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Index of Digital Transformation of Regions of Ukraine, results of 2024 (2025). Kyiv: Ministry of Digital Transformation of Ukraine [in Ukrainian].
6. Kosteniuk, N., Makarova, I., Pigarev, Yu., & Smetanina, L. (2021). Digitalization of Public Administration: Domestic Experience. *Theoretical and Applied Issues of State Building*, 26, 41–50. <https://doi.org/10.35432/tisb262021239001> [in Ukrainian].
7. Makarova, I., Pigarev, Yu., & Smetanina, L. (2021). Digitalization of public administration at the regional and city levels. *Actual problems of public administration*, 2(83). <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255> [in Ukrainian].
8. Orlova, N.S. (2025). European integration guidelines for digital transformation in public administration of Ukraine. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 11, 118–125. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125> [in Ukrainian].
9. On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 3, 2021 №179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
10. On the National Informatization Program: Law of Ukraine dated December 1, 2022 №2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> [in Ukrainian].
11. On approval of the Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine for the Period Until 2030 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025-2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 4, 2025 № 546-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

12. On approval of the Strategy for the Development of the Innovation Sector for the Period Until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019 №526-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. On approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 31, 2024 №1351-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
14. Digital Evolution Index. Tufts University. URL: <https://digitalevolutionindex.tufts.edu/trajectory>
15. E-Government Survey 2024 Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development With the addendum on Artificial Intelligence (2024). New York: United Nations
16. Global Digitalization Index (GDI) 2024. Huawei Technologies. URL: <https://www.huawei.com/en/gdi>
17. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2024 Overall. (2024). IMD. URL: <https://cedakenticomedia.blob.core.windows.net/cedamediatest/kentico/media/attachments/2024/2024-digital-competitiveness-overall-ranking.pdf>
18. State-of-Play Report on Digital Public Administration and Interoperability. (2024). Luxembourg: Publications Office of the European Union
19. The Digital Economy and Society Index. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

***Conflict of interest.***

*The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.*

*The article was received by the editors 26.09.2025.*

*The article is recommended for printing 30.10.2025.*

*Published 30.12.2025.*