

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-30>

УДК 352.07:004

*Коломієць Станіслав Анатолійович,
аспірант кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
<https://orcid.org/0009-0005-3315-9936>*

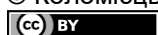
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Анотація. У статті розроблено організаційно-функціональну модель цифрової трансформації регіональних органів публічної влади як інструмент активізації регіонального розвитку. Обґрунтовано, що цифровізація на субнаціональному рівні не зводиться до автоматизації окремих адміністративних процедур, а є системною перебудовою організаційної архітектури, функцій та управлінських процесів органів влади регіону, спрямованою на створення публічної цінності для територіальної громади. Розкрито сутність запропонованої моделі, що інтегрує сім взаємопов'язаних функціональних блоків: стратегічно-цільовий, інституційно-організаційний, інфраструктурно-технологічний, сервісно-функціональний, дато-аналітичний, партисипативний та компетентнісно-кадровий. Визначено принципи побудови моделі: стратегічна узгодженість регіональних цифрових пріоритетів із загальнонаціональними, орієнтація на потреби мешканця та бізнесу, інтероперабельність і повторне використання даних, субсидіарність рішень, вимірюваність результатів, ощадливість ресурсів. Обґрунтовано інституційне ядро моделі – офіс цифрової трансформації регіону на чолі з керівником із питань цифрового розвитку, що виконує функції стратегування, координації та управління змінами. Виявлено та систематизовано канали впливу цифровізації органів влади на регіональний розвиток: зниження трансакційних витрат управління, підвищення інвестиційної привабливості території, доступність послуг та утримання людського капіталу, зростання прозорості й довіри, перехід до планування на основі даних, підтримка малого й середнього підприємництва, посилення легітимності через партисипацію. Запропоновано дорожню карту впровадження моделі, що охоплює п'ять етапів: діагностику цифрової зрілості, стратегування, пілотування, масштабування та інституціоналізацію, а також інструмент оцінювання – індекс цифрової зрілості регіону. Розкрито ризики та обмеження впровадження: цифрову нерівність територій, дефіцит кадрових і фінансових ресурсів громад, фрагментацію інформаційних систем, опір організаційних культур, питання кібербезпеки та захисту даних. Запропоновано механізми їх подолання з урахуванням особливостей України, зокрема потенціалу національної інфраструктури цифрових послуг, донорської підтримки відновлення та завдань повоєнної реконструкції регіонів. Сформульовано перспективи подальших досліджень, пов'язані з емпіричною верифікацією моделі та вимірюванням її впливу на показники регіонального розвитку.

Як цитувати: Коломієць С. А. Організаційно-функціональна модель цифрової трансформації регіональних органів публічної влади. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 468–479. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-30>

In cites: Kolomiiets S. A. (2026). Organizational and functional model of digital transformation of regional public authorities. *State Formation*, no. 1 (39), 468–479. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-30> [in Ukrainian].

© Коломієць С. А., 2026



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

Ключові слова: цифрова трансформація, регіональний розвиток, органи публічної влади, публічне управління, цифрове врядування, організаційно-функціональна модель, цифрова зрілість, публічна цінність.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління впродовж останнього десятиліття перетворилася з допоміжного технологічного напрямку на стрижневий чинник спроможності держави та якості врядування. Проте переважна більшість дослідницьких і практичних зусиль традиційно зосереджувалася на центральному рівні врядування – національних цифрових стратегіях, загальнодержавних реєстрах, інтегрованих платформах даних та платформах електронних послуг. Водночас саме регіональний рівень публічної влади, де безпосередньо ухвалюються рішення щодо використання земель, комунальної та соціальної інфраструктури, надання значної частини послуг мешканцям, підтримки підприємництва та просторового розвитку території, залишається найменш дослідженим і найповільніше цифровізованим сегментом системи публічного управління. Ця асиметрія набуває особливого значення в Україні, де реформа децентралізації суттєво розширила повноваження, фінансові ресурси та відповідальність територіальних громад і обласного рівня, проте не супроводжувалася співмірним зростанням їхньої цифрової спроможності. У результаті розрив між обсягом переданих повноважень і здатністю реалізовувати їх сучасними цифровими засобами перетворюється на самостійне управлінське обмеження.

Актуальність проблеми посилюється тим, що цифровізація дедалі частіше розглядається не лише як засіб підвищення внутрішньої ефективності управлінського апарату, а як самостійний та вагомий чинник регіонального розвитку. Доступність якісних цифрових послуг, прозорість і передбачуваність місцевих рішень, здатність органів влади діагностувати проблеми та ухвалювати рішення на основі даних безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість території, утримання людського капіталу, динаміку малого й середнього бізнесу та рівень довіри мешканців до влади. У світлі відомої тези про «помсту місць, що не мають значення» саме спроможність периферійних, малих та відсталих регіонів опанувати цифрові інструменти стає однією з важливих ліній розмежування між територіями, що зберігають перспективу розвитку, і тими, що потрапляють у пастку занепаду та відтоку населення [13]. Класична дилема регіональної політики – між підтримкою вже успішних агломерацій та розкриттям потенціалу відсталих територій – у цифрову добу набуває нового виміру, оскільки нерівномірна цифровізація здатна як згладжувати, так і поглиблювати територіальні диспропорції [2]. Отже, цифрова трансформація регіональних органів влади має аналізуватися не ізольовано, а в системному зв'язку з політикою регіонального розвитку.

Проблема, однак, полягає в тому, що на практиці цифровізація регіональних органів влади здебільшого відбувається фрагментарно та реактивно – як набір розрізнених інформаційних систем, локальних вебсайтів і точкових сервісів, запроваджуваних безсистемно, без єдиної архітектури, спільних стандартів даних та чіткого зв'язку зі стратегічними цілями розвитку території. Кожен підрозділ чи програма нерідко створює власне рішення, що не узгоджується з іншими, унаслідок

чого виникають несумісні «острівці» автоматизації, повторний збір тих самих даних і неможливість сформувати цілісну картину стану регіону. Показово, що навіть за наявності формальних стратегій цифрового розвитку вони часто залишаються деклараціями, не забезпеченими ані інституційним суб'єктом реалізації, ані вимірюваними індикаторами, ані зв'язком із бюджетним процесом. Відсутність цілісної моделі, яка пов'язувала б організаційну структуру, функції, процеси та ресурси органів влади регіону з очікуваними результатами для громади, призводить до дублювання зусиль, неефективного витрачання й без того обмежених коштів, а також до розчарування як службовців, так і мешканців, чий очікування від цифровізації залишаються невиправданими. Це зумовлює потребу в розробленні концептуально обґрунтованої організаційно-функціональної моделі, здатної впорядкувати цифрову трансформацію регіональних органів влади, надати їй системного характеру та підпорядкувати завданням регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади цифрової трансформації публічного сектору представлені у працях I. Mergel, N. Edelmann та N. Haug [11], які на основі експертних інтерв'ю розмежовують оцифрування, цифровізацію процесів та власне цифрову трансформацію як зміну організаційних моделей. T. Janowski [7] пропонує розглядати еволюцію цифрового врядування як рух від трансформації до контекстуалізації, наголошуючи на значенні локального контексту. V. Weerakkody, M. Janssen та Y. Dwivedi [15] аналізують реінжиніринг процесів у публічному секторі, показуючи відмінності радикальних та інкрементних змін.

Стадійні моделі розвитку електронного врядування закладені класичною чотиристадійною моделлю K. Layne та J. Lee [9] і розвинені у праці K. Andersen та H. Henriksen [1], які змістили акцент із технологічної складності на перебудову ключових процесів та орієнтацію на кінцевого користувача. Багатовимірне розуміння «розумності» врядування запропоновано J. Gil-Garcia, J. Zhang та G. Puron-Cid [6], а огляд підходів до врядування «розумного міста» здійснено A. Meijer та M. Bolívar [10].

Проблематика публічної цінності цифрових реформ розкрита A. Cordella та C. Bonina [3], які обґрунтовують перехід від суто ефективнісної логіки до створення суспільної цінності, а систематизацію вимірів публічної цінності електронного врядування здійснено J. Twizeyimana та A. Andersson [14]. Управлінський зсув від нового публічного менеджменту до врядування цифрової доби концептуалізовано P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow та J. Tinkler [4].

Регіональний вимір розвитку ґрунтовно опрацьований у теорії місцево-орієнтованого підходу F. Barca, P. McCann та A. Rodríguez-Pose [2] і в концепції «розумної спеціалізації» D. Foray [5]; проблему територіальної нерівності та її політичних наслідків загострює A. Rodríguez-Pose [13]. Питання управління даними та переходу до врядування на основі даних систематизовано в аналітичних доповідях OECD [12] та дослідженнях інтеграції даних J. Gil-Garcia, S. Dawes і T. Pardo [8].

Попри значний доробок, аналіз літератури засвідчує, що дослідження цифрового врядування та студії регіонального розвитку розвиваються переважно паралельно. Бракує цілісних організаційно-функціональних моделей, які інтегрували

б архітектуру, функції та процеси саме регіональних органів влади з механізмами впливу цифровізації на розвиток території, що й визначає напрям цього дослідження.

Мета статті полягає у розробленні організаційно-функціональної моделі цифрової трансформації регіональних органів публічної влади через визначення її структури, принципів побудови, інституційного ядра, каналів впливу на регіональний розвиток та дорожньої карти впровадження.

Застосована методологія і методи. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволяє розглядати регіональні органи влади як цілісну сукупність взаємопов'язаних структур, функцій та процесів, а їх цифрову трансформацію – як зміну цієї системи загалом. Інституційний підхід застосовано для аналізу формальних і неформальних правил, що опосередковують цифрову трансформацію та визначають її реальні межі. Провідним є метод моделювання, використаний для побудови організаційно-функціональної моделі; структурно-функціональний аналіз застосовано для виокремлення та обґрунтування її блоків, порівняльний аналіз – для узагальнення зарубіжного досвіду, а метод сходження від абстрактного до конкретного – для розгортання моделі від принципів до дорожньої карти впровадження. Емпіричним підґрунтям слугують стратегічні та програмні документи цифрового розвитку, аналітичні доповіді міжнародних організацій, а також узагальнення української практики цифровізації врядування.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація регіональних органів публічної влади являє собою системну зміну їхньої організаційної архітектури, функцій та управлінських процесів під впливом цифрових технологій, спрямовану на створення публічної цінності для територіальної громади та активізацію регіонального розвитку. Принципово важливо відрізнити таку трансформацію від простої автоматизації: якщо автоматизація переводить наявні паперові процедури у цифровий формат, не змінюючи їхньої внутрішньої логіки, то трансформація передбачає реінжиніринг процесів, перегляд розподілу функцій між підрозділами та формування якісно нових організаційних спроможностей [11, 15]. Дослідники розмежовують у цьому зв'язку три послідовні рівні змін – оцифрування окремих операцій, цифровізацію цілісних процесів та власне трансформацію організаційних моделей, – наголошуючи, що лише останній рівень дає стійкий управлінський ефект [11]. У цьому сенсі цифрова зрілість органу влади визначається не кількістю впроваджених інформаційних систем чи наявністю вебсайту, а глибиною перебудови самого способу, у який орган ухвалює рішення, надає послуги та взаємодіє з мешканцями [1; 9]. Саме тому цифрову трансформацію регіональних органів влади доцільно розглядати передусім як управлінське, організаційне завдання, для якого технології є засобом, а не самоціллю.

Запропонована організаційно-функціональна модель ґрунтується на кількох взаємопов'язаних принципах, що визначають логіку її побудови та впровадження. По-перше, це стратегічна узгодженість, за якої цифрові пріоритети регіону не є самодостатніми, а прямо підпорядковані цілям регіонального розвитку та узгоджені із загальнонаціональною цифровою політикою, стандартами й інфраструктурою; без такої узгодженості цифровізація вироджується в набір ізольованих іні-

ціатив. По-друге, це орієнтація на потреби мешканця та бізнесу, коли відправною точкою проектування послуг є життєва чи ділова ситуація користувача, а не внутрішня відомча логіка та зручність апарату [3; 14]. По-третє, це інтероперабельність та повторне використання даних, що втілює принцип одноразового звернення й унеможливорює повторний збір із мешканця вже наявної в органів влади інформації. По-четверте, це субсидіарність, за якої рішення ухвалюються на найближчому до проблеми рівні за наявності відповідної спроможності, а централізуються лише ті функції, що потребують масштабу. По-п'яте, це вимірюваність результатів та ощадливість ресурсів, які вимагають оцінювати цифрові ініціативи за їхнім реальним впливом на розвиток території та якість послуг, а не за формальним фактом освоєння коштів чи запуску системи.

Ядром моделі виступає сукупність семи взаємопов'язаних функціональних блоків, кожен з яких відповідає за окремий аспект цифрової спроможності регіональних органів влади й водночас перебуває у постійній взаємодії з рештою. Такий блоковий устрій має принципову перевагу перед лінійними стадійними моделями: він дозволяє розглядати трансформацію не як послідовне «сходження сходинами» від нижчого рівня до вищого, а як паралельний і збалансований розвиток кількох вимірів організаційної спроможності, відставання в будь-якому з яких стримує систему загалом. Це узгоджується із сучасним уявленням про цифрову зрілість як багатовимірну характеристику, що не зводиться до єдиної шкали [1, 7]. Блоки не є ізольованими «відсіками»: стратегічні рішення визначають наповнення сервісів, якість даних зумовлює обґрунтованість політики, а рівень компетентностей персоналу опосередковує ефективність усіх інших блоків. Нижче послідовно розкрито зміст кожного з блоків, а також показано, як вони поєднуються в цілісну конструкцію, орієнтовану на регіональний розвиток, і які саме управлінські рішення потрібні для розбудови кожного з них.

Стратегічно-цільовий блок є вихідним і визначає, заради чого взагалі здійснюється цифровізація. Він охоплює регіональну стратегію цифрової трансформації, органічно узгоджену зі стратегією розвитку області чи громади, систему цілей та вимірюваних індикаторів, а також механізм пріоритезації ініціатив за критерієм їхнього внеску в розвиток території. Саме на цьому рівні цифровізація змістовно пов'язується з політикою регіонального розвитку: цифрові інструменти розглядаються не як самоцінне технічне оновлення, а як засіб посилення конкурентних переваг території. Продуктивною рамкою тут є концепція розумної спеціалізації, що орієнтує регіон на цифрову підтримку саме тих секторів і напрямів, де він має реальний потенціал та порівняльні переваги, замість розпорошення ресурсів на універсальні рішення [5]. Відсутність або слабкість цього блоку є найпоширенішою причиною фрагментарної, «клаптикової» цифровізації, коли окремі сервіси впроваджуються без розуміння їхнього місця в загальній логіці розвитку території та без відповіді на питання, який саме результат вони мають забезпечити.

Інституційно-організаційний блок відповідає на питання, хто саме керує трансформацією та несе за неї відповідальність. Його стрижнем є офіс цифрової трансформації регіону – спеціалізований підрозділ на чолі з керівником із питань цифрового розвитку, наділений реальними повноваженнями стратегування, коор-

динації міжвідомчих ініціатив та управління змінами. На відміну від традиційного відділу інформатизації, орієнтованого переважно на технічну підтримку та обслуговування обладнання, такий офіс виконує управлінську, а не сервісну функцію: він володіє портфелем цифрових проєктів, узгоджує архітектурні рішення різних підрозділів, послідовно усуває дублювання та несумісність, а також виступає посередником між політичним керівництвом, службовцями і зовнішніми партнерами – бізнесом, донорами, громадськістю. Наявність інституційно закріпленого, а не номінального суб'єкта змін є однією з ключових умов переходу від розрізнених точкових ініціатив до цілісної трансформації, оскільки саме брак виразного центру відповідальності найчастіше знецінює задекларовані цифрові стратегії [4].

Інфраструктурно-технологічний блок формує матеріально-технічну основу трансформації. Він включає мережеву та обчислювальну інфраструктуру, зокрема хмарні рішення, платформи міжвідомчої взаємодії та захищеного обміну даними, засоби електронної ідентифікації й підпису, а також механізми кібербезпеки та резервування. Ключовою вимогою до цього блоку є не стільки повнота власного технологічного стеку регіону, скільки здатність під'єднуватися до національних платформ і повторно використовувати вже створені загальнодержавні компоненти, що особливо актуально для ресурсно обмежених громад, які об'єктивно не спроможні утримувати складні системи самотужки. Архітектурний принцип «уряду як платформи» дозволяє регіональним органам не відтворювати дороговартісні рішення власними силами, а розбудовувати відносно прості сервіси поверх спільної інфраструктури, зосереджуючи власні зусилля на змістовній частині послуг. Такий підхід не лише знижує вартість, а й забезпечує технологічну узгодженість та безпеку, які важко гарантувати за умов кустарної розробки на місцях.

Сервісно-функціональний блок є найбільш видимою для мешканця частиною моделі й охоплює цифрові адміністративні та публічні послуги, а також внутрішні цифрові процеси органу влади. Саме тут реалізується перехід від відомчо-орієнтованого до ситуаційно-орієнтованого надання послуг, коли розрізнені процедури різних підрозділів поєднуються навколо життєвих подій мешканця чи ділових ситуацій бізнесу, а не навколо внутрішньої структури апарату. Розвиток цього блоку доцільно оцінювати за логікою стадійних моделей електронного врядування – від простої присутності інформації в мережі через двосторонню інтерактивну взаємодію до повної трансакційності та вертикальної й горизонтальної інтеграції послуг [1, 9]. Проте сучасне розуміння зрілості вже виходить за межі суто трансакційної логіки й наголошує на перебудові самих процесів та орієнтації на кінцевого користувача як мірілі справжньої трансформації [1]. Саме на цьому рівні цифровізація найбільш безпосередньо конвертується у публічну цінність – заощаджений час мешканця, зниження корупційних ризиків завдяки усуненню особистого контакту, підвищення якості та передбачуваності послуг [14].

Дата-аналітичний блок перетворює дані з побічного продукту діяльності на повноцінний управлінський ресурс. Він передбачає перехід від епізодичної паперової звітності до систематичного збору, інтеграції та аналізу даних про стан території та діяльність органів влади, створення регіональних аналітичних панелей і геоінформаційних систем, а також запровадження практик врядування на основі

даних у щоденній управлінській роботі. Інтеграція даних із різномірних джерел є однією з найскладніших управлінських задач, оскільки вимагає спільних форматів і стандартів, семантичної узгодженості термінів між підрозділами та чітких механізмів управління доступом і захисту [8]. Належне управління даними, як послідовно наголошується в аналітичних оглядах, є передумовою, а не наслідком цифрової зрілості: без упорядкованого управління даними навіть найдосконаліші аналітичні інструменти не дають надійних результатів і можуть навіть дезорієнтувати рішення [12]. Тому розбудова цього блоку передбачає не лише технічні рішення, а й формування політики даних – правил їх збору, зберігання, якості, оприлюднення та повторного використання.

Партисипативний блок відповідає за цифрові механізми участі мешканців у виробленні та реалізації регіональної політики. Він охоплює інструменти електронних консультацій, партисипативного бюджетування, електронних петицій, публікації відкритих даних та систематичного зворотного зв'язку. Значення цього блоку виходить далеко за межі суто сервісної логіки: цифрова участь підвищує легітимність регіональної влади, посилює її підзвітність і формує в мешканців відчуття причетності до розвитку власної території, що є важливим складником соціального капіталу. У ширшому теоретичному розумінні врядування «розумного» типу трактується саме як формування нових форм співпраці між владою, мешканцями та бізнесом за допомогою цифрових технологій задля кращих результатів і відкритіших процесів, а не як впровадження технологій самих по собі [10]. У цьому сенсі партисипативний блок пов'язує внутрішню ефективність апарату із зовнішньою демократичною якістю врядування, не дозволяючи звести цифрову трансформацію до суто технократичного проєкту.

Компетентнісно-кадровий блок є наскрізною умовою функціонування всіх попередніх. Він охоплює цифрові компетентності службовців та систему їх розвитку, механізми залучення й утримання фахівців із цифрових спеціальностей в умовах гострої конкуренції з приватним сектором, а також формування організаційної культури, відкритої до змін, співпраці та обґрунтованих експериментів. Практика переконливо свідчить, що саме дефіцит спроможностей і опір усталених практик, а не брак технологій як таких, найчастіше виявляються справжнім обмеженням трансформації [4]. Традиційна бюрократична культура цінує стабільність, дотримання процедур та ієрархічну субординацію, тоді як цифрова трансформація вимагає гнучкості, міжфункціональної взаємодії та готовності переглядати звичні способи роботи. Через це розвиток кадрового блоку не може бути відкладений «на потім» як допоміжний чи другорядний: без нього інвестиції в інфраструктуру та сервіси систематично не дають очікуваної віддачі, а сучасні системи використовуються лише частково або імітативно.

Взяті разом, сім блоків утворюють цілісну організаційно-функціональну модель, у якій стратегічно-цільовий блок задає напрям, інституційно-організаційний забезпечує суб'єктність та керованість змін, інфраструктурний і сервісний створюють технологічну та сервісну основу, дата-аналітичний та партисипативний посилюють якість рішень і легітимність влади, а компетентнісно-кадровий підтримує життєздатність усієї конструкції в часі. Принциповою є теза про збалансованість

розвитку блоків: надмірна увага до технологічного та сервісного вимірів за слабкості стратегічного, інституційного чи кадрового породжує добре знаний ефект «цифрового фасаду», коли зовні сучасні рішення не змінюють якості врядування по суті, а подекуди навіть маскують застарілі практики. Саме тому модель наголошує не на максимізації окремого блоку, а на узгодженому підтягуванні найслабшої ланки, що й визначає реальний рівень цифрової зрілості регіону.

Центральним для обґрунтування практичної значущості моделі є питання про те, як саме цифрова трансформація органів влади впливає на регіональний розвиток. Проведений аналіз дозволяє виокремити щонайменше сім каналів такого впливу, які в сукупності перетворюють цифровізацію апарату на чинник розвитку території. Перший канал – зниження трансакційних витрат управління та взаємодії: цифрові процеси суттєво скорочують час і вартість отримання послуг, узгодження рішень та обміну інформацією як усередині влади, так і між владою, бізнесом та мешканцями, вивільняючи ресурси території для продуктивного використання. Другий канал – підвищення інвестиційної привабливості: прозорість регуляторного середовища, передбачуваність, швидкість і несуб'єктивність адміністративних процедур є вагомими чинниками локаційних рішень бізнесу, оскільки знижують невизначеність та корупційні ризики входу на територію [3].

Третій канал пов'язує цифровізацію з людським капіталом: доступність якісних цифрових послуг та зручних сервісів знижує «тертя» повсякденного життя в регіоні й тим самим впливає на рішення мешканців, насамперед освічених та мобільних, залишатися на території, а не мігрувати до великих агломерацій у пошуках кращої якості врядування [13]. Четвертий канал – зростання прозорості та довіри: відкриті дані, електронна підзвітність і цифрові механізми контролю зменшують простір для зловживань, підвищують сприйняту справедливість влади та зміцнюють суспільний капітал території. П'ятий канал – перехід до планування регіонального розвитку на основі даних: аналітичні інструменти дозволяють точніше діагностувати проблеми території, обґрунтовано спрямовувати обмежені ресурси та об'єктивно оцінювати результати реалізованої політики, замінюючи інтуїтивні рішення доказовими [12, 8].

Шостий канал – підтримка малого й середнього підприємництва: цифрові послуги, відкриті реєстри та онлайн-взаємодія з органами влади знижують бар'єри входу й адміністративне навантаження на бізнес, що особливо важливо для малих населених пунктів, де кожне нове підприємство відчутно впливає на місцеву економіку та зайнятість. Сьомий канал – посилення легітимності через партисипацію: залучення мешканців до вироблення рішень за допомогою цифрових інструментів підвищує якість, обґрунтованість і суспільну сприйнятливість політики, а також формує підтримку розвиткових ініціатив, знижуючи опір змінам [10, 14]. Важливо підкреслити, що ці канали не діють ізольовано, а взаємно підсилюються: прозорість живить довіру, довіра полегшує партисипацію, партисипація підвищує якість рішень, а якісні рішення зміцнюють інвестиційну привабливість, замикаючи позитивний цикл розвитку території. Сукупна дія цих каналів означає, що цифрова трансформація органів влади є не лише внутрішньоуправлінським удосконаленням заради ефективності апарату, а й повноцінним, самостійним чинником регіо-

нального розвитку, який заслуговує на включення до порядку денного регіональної політики нарівні з традиційними інструментами підтримки територій.

Практичне впровадження моделі доцільно організувати як послідовність із п'яти етапів, що утворюють дорожню карту трансформації та надають їй керованого, поетапного характеру. Перший етап – діагностика цифрової зрілості регіону, у межах якої оцінюється наявний стан за всіма сімома блоками моделі, виявляються критичні розриви та визначаються точки прикладання зусиль; без такої чесної діагностики стратегії ризикують ґрунтуватися на хибних припущеннях про наявний стан. Другий етап – стратегування, тобто формування регіональної стратегії цифрової трансформації, узгодженої зі стратегією розвитку території та національною цифровою політикою, з визначенням вимірюваних цілей, індикаторів і пріоритетних ініціатив. Третій етап – пілотування, коли обрані рішення апробуються на обмеженому масштабі, що дозволяє перевірити припущення, отримати зворотний зв'язок та мінімізувати ризики перед широким і дороговартісним розгортанням.

Четвертий етап – масштабування успішних пілотів на рівень усього регіону з одночасною стандартизацією рішень та інтеграцією їх у спільну архітектуру, що запобігає породженню нових «острівців» несумісності. П'ятий етап – інституціоналізація, за якої нові цифрові процеси, ролі, регламенти та стандарти закріплюються в організаційній структурі й культурі органів влади, перетворюючись із тимчасових проєктів на усталену повсякденну практику, стійку до зміни політичного керівництва. Важливим інструментом супроводу цієї дорожньої карти є індекс цифрової зрілості регіону – зведений показник, що вимірює прогрес за блоками моделі й уможливорює порівняння територій, бенчмаркінг кращих практик та обґрунтоване, а не довільне спрямування підтримки. Такий індекс перетворює абстрактну ідею зрілості на керований і вимірюваний параметр управління, що узгоджується з логікою багатовимірного оцінювання «розумності» врядування [1, 6].

Реалістичне впровадження моделі неможливе без тверезого врахування ризиків та обмежень. Насамперед це цифрова нерівність територій: розрив у інфраструктурі, ресурсах і компетентностях між великими містами та малими громадами може не зменшуватися, а навпаки – поглиблюватися внаслідок нерівномірної цифровізації, відтворюючи саме той територіальний розкол, який модель покликана долати [13]. Далі – дефіцит фінансових і кадрових ресурсів громад, фрагментація успадкованих інформаційних систем та їхня взаємна несумісність, а також опір організаційних культур, що традиційно цінують стабільність і процедуру понад гнучкість та ініціативу [4]. Окремим і критичним обмеженням є кібербезпека та захист персональних даних: концентрація даних і зростання залежності врядування від цифрових систем неминуче підвищують уразливість, а отже, вимагають вбудованих механізмів безпеки й відповідального управління даними від самого початку проєктування, а не як запізнілого доповнення [12].

Подолання цих обмежень потребує комплексного підходу з урахуванням особливостей України. Ключовим активом є розвинена національна інфраструктура цифрових послуг та електронної ідентифікації, яка дозволяє регіональним органам не створювати рішення «з нуля», а розбудовувати власні сервіси поверх спільних загальнодержавних компонентів, суттєво знижуючи вартість і поріг входу

для ресурсно обмежених громад. Вагомим ресурсом виступає донорська та міжнародна підтримка відновлення, яку доцільно спрямовувати не лише на відбудову фізичної інфраструктури, а й цілеспрямовано на розвиток цифрової спроможності органів влади як довгострокової інвестиції в якість врядування. Нарешті, завдання повоєнної реконструкції регіонів створюють водночас і серйозний виклик, і унікальне «вікно можливостей»: відновлення систем управління фактично з чистого аркуша дозволяє одразу закладати сучасну цифрову архітектуру, орієнтовану на розвиток та інтегрованість, уникаючи відтворення застарілих бюрократичних практик і технологічного спадку, який в інших умовах доводиться довго й дорого демонтувати.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показує, що цифрова трансформація регіональних органів публічної влади є не технічним, а насамперед управлінським завданням, розв'язання якого потребує цілісної організаційно-функціональної моделі, здатної впорядкувати цифровізацію, надати їй системного характеру та підпорядкувати цілям регіонального розвитку. Сутність такої трансформації полягає не в накопиченні інформаційних систем, а в системній зміні організаційної архітектури, функцій та управлінських процесів органів влади регіону задля створення публічної цінності для територіальної громади. Такий погляд зміщує акцент із технологій на спосіб організації врядування, для якого технології є засобом, а не результатом.

Запропонована модель інтегрує сім взаємопов'язаних функціональних блоків – стратегічно-цільовий, інституційно-організаційний, інфраструктурно-технологічний, сервісно-функціональний, дато-аналітичний, партисипативний та компетентісно-кадровий, – збалансований розвиток яких є необхідною умовою реальної, а не фасадної цифровізації. Модель ґрунтується на принципах стратегічної узгодженості, орієнтації на потреби мешканця та бізнесу, інтегрованості й повторного використання даних, субсидіарності, вимірюваності результатів та ощадливості ресурсів. Її інституційним ядром виступає офіс цифрової трансформації регіону на чолі з керівником із питань цифрового розвитку, що забезпечує суб'єктність змін, координацію ініціатив та управління ними.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація органів влади впливає на регіональний розвиток через сукупність взаємопідсилюючих каналів: зниження трансакційних витрат управління, підвищення інвестиційної привабливості території, утримання людського капіталу, зростання прозорості й довіри, перехід до планування на основі даних, підтримку малого й середнього підприємництва та посилення легітимності влади через партисипацію. Саме сукупна дія цих каналів дозволяє трактувати цифровізацію апарату як самостійний чинник розвитку території. Практичне впровадження моделі доцільно організувати як дорожню карту з п'яти етапів – діагностики цифрової зрілості, стратегування, пілотування, масштабування та інституціоналізації, – із використанням індексу цифрової зрілості регіону як інструмента вимірювання прогресу та порівняння територій.

Водночас впровадження моделі об'єктивно обмежене цифровою нерівністю територій, дефіцитом фінансових і кадрових ресурсів громад, фрагментацією успадкованих систем, опором організаційних культур та ризиками кібербезпеки й захи-

сту даних. Подолання цих обмежень потребує комплексних механізмів з опертям на розвинену національну цифрову інфраструктуру, цілеспрямовану донорську підтримку відновлення та можливості, які відкриває повоєнна реконструкція регіонів для закладання сучасної цифрової архітектури управління від самого початку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделі на матеріалі конкретних областей та територіальних громад, розробленням деталізованої методики розрахунку індексу цифрової зрілості регіону з обґрунтуванням системи показників за блоками, а також кількісним вимірюванням впливу цифрової трансформації органів влади на об'єктивні показники регіонального розвитку, що дозволило б перейти від концептуального обґрунтування моделі до доказової оцінки її результативності.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 21.03.2026 р.

Опубліковано 30.05.2026 р.

Kolomiets S. A.,

PhD Student, Department of Public Policy,

Education and Research Institute «Institute of Public Administration»

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0005-3315-9936>

ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL MODEL OF DIGITAL TRANSFORMATION OF REGIONAL PUBLIC AUTHORITIES

Abstract. The article develops an organizational and functional model of the digital transformation of regional public authorities as a tool for activating regional development. It is substantiated that digitalization at the subnational level cannot be reduced to the automation of separate administrative procedures, but is a systemic reconfiguration of the organizational architecture, functions and management processes of regional authorities aimed at creating public value for the territorial community. The essence of the proposed model is revealed, integrating seven interconnected functional blocks: strategic-target, institutional-organizational, infrastructural-technological, service-functional, data-analytical, participatory and competence-personnel. The principles of building the model are defined: strategic alignment of regional digital priorities with national ones, orientation towards the needs of residents and business, interoperability and reuse of data, subsidiarity of decisions, measurability of results and resource efficiency. The institutional core of the model is substantiated – a regional digital transformation office headed by a chief digital transformation officer, which performs the functions of strategizing, coordination and change management. The channels through which the digital transformation of authorities influences regional development are identified and systematized: reduction of transaction costs of governance, increased investment attractiveness of the territory, accessibility of services and retention of human capital, growth of transparency and trust, transition to data-driven planning, support for small and medium-sized enterprises, and strengthening of legitimacy through participation. A roadmap for implementing the model is proposed, covering five stages: diagnostics of digital maturity, strategizing, piloting, scaling and institutionalization, as well as an assessment tool – the regional digital maturity index. The risks and limitations of implementation are revealed: the digital divide between territories, the shortage of human and financial resources of communities, the fragmentation of information systems, the resistance of organizational cultures, and

issues of cybersecurity and data protection. Mechanisms for overcoming them are proposed, taking into account the specifics of Ukraine, in particular the potential of the national digital services infrastructure, donor support for recovery and the tasks of post-war reconstruction of regions. Prospects for further research related to the empirical verification of the model and the measurement of its impact on regional development indicators are formulated.

Keywords: *digital transformation, regional development, public authorities, public administration, digital governance, organizational and functional model, digital maturity, public value.*

REFERENCES

1. Andersen, K. V., & Henriksen, H. Z. (2006). E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. *Government Information Quarterly*, 23(2), 236–248.
2. Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 52(1), 134–152.
3. Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520.
4. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
5. Foray, D. (2015). *Smart specialisation: Opportunities and challenges for regional innovation policy*. Abingdon: Routledge.
6. Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646.
7. Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534.
8. Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236.
9. Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122–136.
10. Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408.
11. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
12. OECD. (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Digital Government Studies. Paris: OECD Publishing.
13. Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), 189–209.
14. Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of e-government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178.
15. Weerakkody, V., Janssen, M., & Dwivedi, Y. K. (2011). Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector. *Government Information Quarterly*, 28(3), 320–328.

The article was received by the editors 19.02.2026.

The article is recommended for printing 21.03.2026.

Published 30.05.2026.