

Сікало Максим Володимирович,  
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,  
докторант кафедри економічної політики та менеджменту  
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5949-5712>  
e-mail: sikalomv@i.ua

## ІНСТИТУЦІЙНО-КОГНІТИВНА РЕКОНФІГУРАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЕКОНОМІКИ ДАНИХ

**Анотація.** Цифрова трансформація стало ключовим вектором розвитку сучасного світу, радикально переоформлюючи суспільні практики й економічні процеси. Швидке поширення цифрових технологій відкриває додаткові можливості для прискорення зростання, підвищення продуктивності, якості життя та модернізації публічних послуг. Водночас воно породжує низку викликів: посилення цифрової нерівності, уразливості кіберпростору, ризику для приватності, зміни на ринку праці тощо. За цих умов особливої ваги набуває адаптація системи державного управління до цифрової доби, насамперед у площині управління економічним розвитком. У цифровій економіці традиційні управлінські підходи потребують переосмислення та доповнення проривними рішеннями й інституційними інноваціями, що дасть змогу урядам ефективніше реалізовувати економічну політику, підтримувати інновації та забезпечувати стає зростання.

У статті проаналізовано концептуальні підходи («проривні ідеї») до державного управління економічним розвитком на засадах цифровізації, досліджено нові інституційні форми та механізми, запроваджені в публічному секторі для підтримки цифрової трансформації економіки, та розглянуто практичні кейси їх реалізації. Здійснено огляд останніх наукових публікацій і стратегічних документів, в яких закладено основи цифрового розвитку. Виявлено, що активне формування системи державного управління цифровим розвитком в Україні вимагає цілеспрямованої державної політики та ефективної роботи новостворених інституцій, зокрема Міністерства цифрової трансформації. Наведено приклади реалізації цифрових проєктів (суперсервісів та електронних систем) у сфері публічного управління, які продемонстрували практичний ефект – від підвищення прозорості та економії бюджетних коштів до покращення бізнес-клімату. Підкреслено, що цифрова трансформація державного сектору стала підґрунтям для його модернізації та може суттєво стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства, демократії, продуктивності та інноваційної економіки. Практична значущість результатів досліджен-

ня полягає у визначенні перспективних напрямів удосконалення державної політики економічного розвитку в цифрову добу та узагальненні досвіду впровадження інституційних інновацій, що може бути використано при розробці стратегічних документів та реформ у сфері публічного управління.

**Ключові слова:** *цифрова трансформація, економічний розвиток, державне управління, цифрова економіка, інституційні інновації, електронне врядування, проривні технології.*

**Як цитувати:** Сікало М. В. Інституційно-когнітивна реконфігурація публічного управління в умовах цифрової трансформації: механізми стимулювання інновацій та економіки даних. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 2 (81). С. 152–174. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-09>

**Актуальність дослідження.** Цифровізація економіки висуває нові вимоги до системи державного управління, особливо у сфері стимулювання економічного розвитку. Сучасні держави змушені адаптувати свої інститути та інструменти управління до стрімкого розвитку цифрових технологій, аби реалізувати їхній потенціал для суспільства та економіки [51]. Глобальний досвід свідчить, що успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від спроможності держави забезпечити відповідні «правила гри», розвинути цифрову інфраструктуру та інституції, а також збалансувати можливості і ризики цифрової епохи [39]. З одного боку, цифрові рішення дозволяють підвищити ефективність державної політики, покращити бізнес-середовище, залучити інвестиції та розширити доступ громадян і підприємств до послуг [51; 46]. З іншого боку, виникають проблеми кібербезпеки, захисту даних, необхідність розвитку цифрових навичок, уникнення цифрового розриву та соціальної ізоляції окремих груп [51]. Емпіричні спостереження підтверджують: окрім ефективності, пріоритетами мають бути права і свободи, соціальний добробут, безпека та доступ до якісної освіти – інакше посилюються диспропорції та вразливості суспільства [48]. Для України, як і для інших країн, актуальним є питання: як державному управлінню стати драйвером економічного розвитку в умовах цифрової трансформації, забезпечивши реалізацію проривних ідей та підтримку інституційних інновацій задля стійкого та інклюзивного зростання. Проблема набуває особливої ваги в контексті післякризового відновлення економіки та необхідності швидкого розвитку високотехнологічних секторів. Саме тому виникає потреба у науковому обґрунтуванні новітніх підходів до державного управління економічним розвитком на цифрових засадах, визначенні найефективніших інституційних змін і аналізі практичного досвіду їх впровадження. Отже, дослідження потребує переходу від інструментального трактування цифровізації (як набору ІКТ) до субстанціонального підходу, де технології змінюють структури, процеси та політики публічного управління [61].

**Огляд літератури.** Проблематика цифрової трансформації державного управління та цифрової економіки активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями. Зокрема, О. Олешко (2019) визначила ключові імперативи державного управління цифровим розвитком в Україні, до яких

віднесено наскрізну цифровізацію всіх сфер, стимулювання розвитку цифрової економіки, міжнародне цифрове співробітництво та інші стратегічні пріоритети [55]. К. Сімаков та співавтори (2021) дослідили особливості державного управління цифровим розвитком і процеси цифрової трансформації українського суспільства; ними проаналізовано сучасний стан оцифрування в Україні, нові цифрові тенденції та ефективність державних інституцій [63]. Вони наголошують, що реалізація активної державної політики у сфері цифровізації та ефективна робота органів влади (зокрема Мінцифри) є необхідними умовами успішної цифрової трансформації [63]. Також авторами визначено основні проблеми, що виникають при впровадженні цифрових технологій у державне управління, та доведено, що цифрові трансформації в державному секторі слугують основою його реформування і здатні суттєво стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства, демократії, продуктивності, створення нових робочих місць та економічного зростання [63].

Варто зазначити напрацювання з тематики теоретико-інституційних засад публічного управління, зокрема серед вітчизняних авторів В. Бакуменко окреслив організаційно-методичні основи державного управління та логіку політичного циклу [41]; Н.Нижник – предмет/об'єкт державного управління й системну методологію [53]; О.Оболенський – інститути державної служби та управління персоналом [54]; І.Розпутенко – ефективність і результативність держуправління, KPI та якість послуг [57]; С.Серьогін – професіоналізацію та компетентнісні моделі публічної служби [59]; Т.Мотренко – історію та еволюцію інституту держслужби [45]; В.Куйбіда – інституційні засади місцевого самоврядування [50]. Роботи В.Вакуленка присвячені децентралізації й міжмуніципальному співробітництву як основі спроможності громад [42], напрацювання А.Семенченко – стратегічному плануванню і ризик-менеджменту у секторі безпеки [58], В.Князева – інформатизації державного управління як передумови e-government [47]. Сукупно це формує «скелет» інституцій, на який спирається цифрова трансформація економіки.

До питань цифровізації публічного управління звертається й низка інших дослідників. Так, К. Маркевич (2021) відзначає, що цифровізація є однією з визначальних тенденцій розвитку цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство, покращує механізми управління та розширює доступ до послуг [51]. На думку дослідниці, впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси та державне управління забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності й ефективності рішень, однак породжує і виклики – зростання безробіття через автоматизацію, поглиблення нерівності доходів, ризики для безпеки і конфіденційності тощо [51]. В аналітичних звітах міжнародних організацій (Світового банку, ОЕСР) наголошується, що для реалізації потенціалу цифрової економіки країнам слід розвивати цифрову інфраструктуру, людський капітал та забезпечувати надійні інституційно-правові умови (законодавство про захист даних, кібербезпеку тощо) [39]. Зокрема, у матеріалах Світового банку підкреслюється, що міцні інститути і законодавчі засади є критично важливими для побудови довіри і успішного функціонування цифрових систем [39].

Серед зарубіжних авторів заслуговують уваги дослідники цифрового врядування та «держави як платформи»: Патрік Данліві (зі співавторами) концептуалізував digital-era governance – відхід від НМУ до інтегрованих, даноцентричних форм врядування [7]; Томаш Яновські показав еволюцію цифрового уряду від «трансформації» до «контекстуалізації» з урахуванням соціально-економічних умов [17]; Марк Янссен досліджує відкриті дані, інтероперабельність і бар'єри впровадження e-government [18]; Тім О'Райлі запропонував модель «government as a platform» (відкриті стандарти, API, екосистеми послуг) [25]; Бет Новек – відкритий уряд і співтворення політик [24]; Альберт Мейер – врядування smart city, участь та локальні механізми координації [22]. Ці підходи безпосередньо живлять практики «once-only», проактивних послуг і спільних платформ.

Вивченню даних та міської цифрової трансформації присвячені роботи Роба Кітчїна, який розкриває інфраструктури даних, їхню якість і наслідки для політик [19]; Ентоні Таунсенд описує смарт-міста як інноваційні екосистеми з роллю civic hackers [33]; Роберт Голландс наголошує на ризиках техноцентризму й соціальної несправедливості в smart-стратегіях [14]. Разом вони задають рамку «дані – інструменти – вплив», підкреслюючи потребу в етиці, інклюзії та прозорому управлінні даними.

Крістофер Поллітт і Геерт Боукаерт – ключові дослідники реформ державного управління, які створили порівняльну аналітичну рамку для пояснення, чому та як урядові системи змінюються в різних країнах. Вони показали контекстну зумовленість реформ (традиції публічної влади, політичні інститути, соціально-економічні тиски), систематизували інструменти модернізації (агентифікація, аутсорсинг, performance-менеджмент, координація) та запропонували причинно-наслідкову логіку «драйвери – зміст реформ – результати». Їм належить концепція «нео-веберіанської держави» як відповідь на обмеження “нового публічного менеджмента” і наголос на професійній бюрократії, верховенстві права та орієнтації на громадянина [29].

Едвард Ёскомб систематизував принципи фінансів і політики ДПП (розподіл ризиків, життєвий цикл, мотиваційні контракти) [40]. Девід Грімсі та Мартін Льюїс порівняли результати ДПП у різних країнах [12]. Грєем Годж і Керстен Грєве акцентують на підзвітності та суспільній цінності партнерств [13]. Маріана Маццукато обґрунтовує «підприємницьку державу» та місійно-орієнтовану політику – підхід, який пояснює роль держави в створенні ринків і запуску проривних технологій (релевантно для масштабування «Дії», електронних закупівель, e-митниці, smart-рішень) [21].

Разом з тим, огляд літератури показує наявність певних прогалів. Більшість наявних досліджень фокусуються або на загальних питаннях цифрового розвитку (стратегіях, концепціях) [55], або на окремих аспектах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні (електронне врядування, електронна демократія тощо). Менш висвітленими залишаються проблеми інтегрованого впровадження проривних ідей управління економічним розвитком у контексті цифровізації та аналіз конкретних інституційних інновацій і практичних кейсів, що демонструють їхню ефективність. Огляд на-

працювань зводить до купи інституційний фундамент (українська школа держуправління), цифрові моделі врядування (DEG, платформи, відкриті дані) та фінансово-контрактні механізми (ДПП, e-procurement), що й становить ядро статті, що розкриває питання державного управління економічним розвитком у добу цифрової трансформації, а також обумовлює необхідність проведення даного дослідження.

**Мета дослідження.** Метою статті є узагальнення та наукове обґрунтування проривних ідей у сфері державного управління економічним розвитком в умовах цифрової трансформації, аналіз інституційних інновацій, запроваджених у системі публічного управління для забезпечення цифрового розвитку, а також дослідження практичних кейсів реалізації цифрових рішень у державному секторі. Для досягнення зазначеної мети передбачено виконання таких завдань: 1) визначити зміст і приклади “проривних” концепцій та підходів до управління економічним розвитком на основі цифрових технологій; 2) проаналізувати інституційні зміни та нові управлінські структури, що виникли у відповідь на цифрову трансформацію (національні та регіональні органи, нормативно-правові інновації тощо); 3) розглянути вітчизняний і зарубіжний досвід реалізації ключових цифрових проєктів у публічному управлінні економічним розвитком, оцінити їх результати та вплив; 4) сформулювати рекомендації щодо розвитку державної політики економічного розвитку в цифрову епоху з урахуванням виявлених проривних ідей та успішних практик.

**Методологія дослідження.** Методологія дослідження спирається на узгоджений синтез системно-синергетичного, інституційно-когнітивного та мережево-платформного підходів і доповнюється транзитивною моделлю цифрової державності та подвійною оптикою інструментального й субстанціонального розуміння цифрової трансформації. У системно-синергетичній рамці публічне управління трактується як складна адаптивна система з нелінійними зворотними зв'язками, що дозволяє простежити, як локальні цифрові зміни запускають макрорівневі ефекти (Prozorro: економія ~42 млрд; Дія.Цифрова громада: 1000+ ТГ). Інституційно-когнітивний підхід фокусується на зміні «правил гри» та архітектури прийняття рішень під впливом даних і аналітики, включно з використанням ШІ, з фіксацією когнітивного розширення державних спроможностей і вимог до прозорості та справедливості алгоритмів (e-ПДВ: онлайн-кабінет; митниця: e-оформлення). Мережево-платформний підхід розглядає перехід від ієрархій до екосистем і від монолітних ІТ до платформ, де «держава як платформа» забезпечує базову інфраструктуру, стандарти та інтероперабельність (Дія: ~22 млн користувачів; OpenDataCity: Львів/Харків). Транзитивна модель пояснює рух від фрагментації до конвергенції через послідовність інституційних і технологічних вузлів (Мінцифра: 2019; СДО: розширені повноваження 2025; Дія.City: 700+ резидентів), демонструючи взаємне підсилення інституцій та платформ. Подвійна оптика інструментального/субстанціонального підходів забезпечує збалансовану оцінку: інструментально вимірюються оперативні вигоди й транзакційні витрати (ФОП: кілька хвилин; тендер: коротший цикл), тоді як субстанціонально фіксується перебудова політик, процесів і ролей на основі даних та інтеропера-

бельності (Prozorro Market: електронний каталог). Емпірична база формується з відкритих державних даних, офіційної звітності, нормативно-правових актів та порівняльних кейсів, що дозволяє узгодити висновки зі змістом дослідження та конвертувати їх у практичні рекомендації державної політики.

### **Виклад основного матеріалу.**

*Проривні ідеї цифрової трансформації в державному управлінні економічним розвитком.* Під “проривними ідеями” у контексті даної теми розуміємо новітні концепції, підходи і технологічні рішення, які здатні забезпечити якісно новий рівень ефективності державного управління економічним розвитком. У науковій літературі така трансформація описується як рух від фрагментації до конвергенції: транзитивна державність зшиває розрізнені реєстри, сервіси та політики в єдину архітектуру через спільні дані, інтероперабельність і життєві цикли послуг [60]. Однією з таких ідей є концепція “держава як платформа”, яка передбачає перетворення держави на інтегровану цифрову платформу, що надає публічні послуги та дані для громадян і бізнесу в режимі реального часу. Реалізація цієї ідеї в Україні відбувається через створення єдиного електронного порталу державних послуг та мобільного застосунку “Дія”, які об’єднують десятки сервісів для громадян і підприємців. Станом на кінець 2024 року кількість користувачів “Дії” сягнула майже 22 мільйонів, у застосунку доступно понад 30 основних послуг, а на веб-порталі – більш ніж 120 [46]. Україна увійшла до п’ятірки світових лідерів за рівнем розвитку цифрових державних послуг [46], що підтверджує дієвість платформи “Дія” як проривного рішення у сфері взаємодії держави з громадянами та бізнесом. Завдяки цифровізації адмінпослуг суттєво спрощено започаткування бізнесу, отримання дозволів, довідок, реєстраційних процедур тощо – все це скорочує транзакційні витрати для підприємців і підвищує привабливість ділового середовища.

З метою підвищення аналітичної щільності в табл.1 представлено синтетичну матрицю, що пов’язує концепти цифрової трансформації з інституційними інноваціями, інструментами реалізації та вимірюваними результатами, робить видимою траєкторію переходу від концепту до індикатора (держава як платформа, data-driven врядування, інтероперабельні архітектури).

Ще одна ключова ідея – перехід до управління на основі даних (Data-driven governance). Суть її полягає в активному використанні великих даних, аналітики та штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень та формування політики розвитку. В умовах цифрової економіки дані стають стратегічним ресурсом, а їх відкрите використання може стимулювати інновації та підприємництво. В Україні зроблено важливі кроки у цьому напрямі: діє національний портал відкритих даних, упроваджуються інструменти моніторингу та аналізу економічних показників у режимі онлайн, створено аналітичні центри на базі міністерств. Як наслідок, уряд отримує можливість оперативно відстежувати динаміку економічних процесів і більш обґрунтовано планувати заходи розвитку. Крім того, на базі відкритих державних даних в Україні з’явилися стартапи та сервіси, що генерують додану вартість (наприклад, сервіси агромоніторингу, платформи для аналізу публічних фінансів тощо).

Таблиця 1

**Матриця трансформації: «ідея – інституційна інновація – інструмент – верифіковані індикатори»**

Table 1

**Transformation matrix: “idea – institutional innovation – tool – verified indicators”**

Концепт трансформації / Transformation concept	Інституційна інновація / Institutional innovation	Інструмент реалізації / Implementation tool	Верифіковані індикатори/факти / Verified indicators/facts
«Держава як платформа»	Мінцифра; мережа CDTO (розширені повноваження 2025)	«Дія», Diia.Engine	~22 млн користувачів; 30+ послуг у застосунку; 120+ на порталі; 60+ CDTO у ЦОВВ і 15 – в ОДА
Data-driven governance	Нац. портал відкритих даних; аналітичні осередки в міністерствах	Онлайн-моніторинг і аналітика (в т.ч. на базі ШІ)	Вбудовані інструменти даних/аналітики в політико-управлінські цикли
Е-прозорість та е-закупівлі	Єдина електронна система публічних закупівель	Prozorro / Prozorro Market	~42 млрд грн економії у 2023 р. завдяки конкуренції в е-аукціонах
Спеціальні правові режими	Правовий режим «Дія.City»	Податкові стимули, гіг-контракти, ІР-захист	700+ резидентів станом на 2023 р.
Фіскально-митна цифровізація	Е-ПДВ; е-оформлення на митниці	«Онлайн-кабінет»; електронні процедури	Приклади застосування в контрольних/дозвільних процесах

*Джерело:* розробка автора на основі вивчених концептів цифрової трансформації.

*Source:* author's development based on studied digital transformation concepts.

Для ілюстрації прикладної дії інституційних інновацій в табл.2 систематизовано кейси цифровізації з вимірюваними індикаторами ефектів для публічного управління та економіки (Prozorro, «Дія»/Diia.Engine, «Дія.City», мережа CDTO) (рис. 2).

Не менш важливим проривним напрямом є цифровізація регуляторного середовища та використання нових технологій у державному регулюванні. Йдеться про такі рішення, як електронні платформи для ліцензування і дозвільних процедур, автоматизований моніторинг дотримання регуляторних вимог, смарт-контракти у публічних реєстрах, застосування технологій блокчейн для захисту даних та забезпечення прозорості транзакцій. Наприклад, Україна однією з перших у світі почала експериментувати із впровадженням блокчейн-рішень у державні реєстри (земельний кадастр, державний реєстр майнових прав тощо) з метою унеможливлення фальсифікацій. Інша ініціатива – створення режимів регуляторних пісочниць у сфері FinTech та інших інноваційних галузей, що дозволяє бізнесу тестувати нові цифрові продукти під наглядом регулятора з мінімальними бар'єрами. Такі підходи покликані зробити регуляторну політику більш гнучкою та дружньою до інновацій, що в кінцевому підсумку сприяє економічному розвитку.

**Таблиця 2**

**Практичні кейси та вимірювані ефекти (Україна, 2016–2025)**

**Table 2**

**Practical cases and measurable effects (Ukraine, 2016–2025)**

Кейс/ ре-форма / Case/ reform	Запуск/ масштаб / Launch/scale	Ключові індикатори зі статті / Key indicators from the article	Ефекти для управління та економіки / Effects for governance and economy	Ризики/вузькі місця / Risks/bottlenecks
Prozorro	Обов'язкова з 2016 р.	~42 млрд грн економії у 2023 р.; міжнародні адаптації (MTender, ін.)	Прозорість витрат; зростання конкуренції; раціональніший розподіл коштів	Воєнні «особливості» №1178; неповна відкритість етапу виконання; «мертві» формати даних
«Дія» (моб. застосунок і портал)	Нац. масштаб, платформа експорту	~22 млн користувачів; 30+ послуг у застосунку; 120+ на порталі; ініціатива USAID (Diiа/Diia.Engine)	Зменшення транзакційних витрат; фінансова/цифрова інклюзія; «Дія.Бізнес»	Кіберзагрози; приватність і правова визначеність е-документів; залежність від платформ
«Дія.City»	2022 р., правовий режим для ІТ	700+ резидентів (2023)	Стимули для ІТ-індустрії; конкуренція за таланти й капітал	Регуляторні ризики режиму (поза воєнним контекстом)
Мережа CDTO	Розбудова 2019–2025	60+ CDTO у ЦОБВ; 15 – в ОДА; розширені повноваження (2025)	Системність змін; «вбудована» інноваційність у секторальні політики	Залежність від спроможності відомств і узгодженості стандартів

*Джерело:* розробка автора на основі вивчених практичних кейсів цифрових інновацій.  
*Source:* author's development based on studied practical cases of digital innovations.

*Інституційні інновації у державному управлінні в цифрову добу.* Для ефективного управління цифровою трансформацією одного впровадження технологій недостатньо – потрібні організаційні та інституційні зміни в системі публічної влади. В Україні за останні роки відбулися суттєві інституційні зрушення, спрямовані на підтримку цифрового розвитку. Перш за все, у 2019 році створено Міністерство цифрової трансформації України – центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної цифрової політики. Заснування профільного міністерства стало інновацією, що консолідувала зусилля держави у сфері цифровізації економіки, розвитку електронного урядування, розбудови цифрових навичок населення тощо. Міністерство ініціювало ряд стратегічних документів та проєктів, зокрема Концепцію розвитку цифрової економіки (2018) та Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності (2024), які визначили цілі і завдання цифрової трансформації на національному рівні. Зусиллями Мінцифри було запущено бренд «Держава у смартфоні» і впроваджено платформу «Дія», що стала візитівкою цифрових послуг України.

Важливою інституційною новацією стала поява в органах влади нових посад та структур, відповідальних за цифровий розвиток. Так, у кожному міністерстві та обласній адміністрації введено посади CDTO (Chief Digital Transformation Officer) – заступників керівників, відповідальних за цифровізацію. Мережа CDTO коор-

динується Мінцифри і покликана забезпечити реалізацію цифрових проєктів «на місцях». У 2025 році Уряд офіційно розширив повноваження CDTO, закріпивши за ними не лише напрям цифровізації, а й розвиток інновацій [3]. Це означає, що тепер у кожному ключовому органі влади є команда, що займається впровадженням інноваційних технологій у відповідній сфері – від оборони й медицини до освіти чи агросектору [3]. Такий підхід є інституційною інновацією, спрямованою на “вбудовування” інноваційної складової у всі напрями державного управління. За кілька років сформовано спільноту з понад 60 CDTO у центральних органах та 15 – в обласних адміністраціях, що сприяє системності цифрових змін на регіональному рівні [3]. Це відповідає **моделі** транзитивної цифрової державності, яка методологічно поєднує перехід від НМУ до *digital-era governance*, узгоджуючи платформену логіку сервісів із інституційними механізмами підзвітності [62].

Наступним прикладом інституційних змін є впровадження спеціальних правових режимів та екосистем для розвитку цифрового бізнесу. Найбільш відомим кейсом є режим “Дія.City” – унікальна правова та податкова платформа для IT-індустрії, запущена в Україні у 2022 році. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки» запровадив комплекс стимулів для IT-компаній, що стали резидентами Дія.City: сприятливі ставки податків, гнучкі умови найму (гіг-контракти), додаткові механізми захисту інтелектуальної власності, прозорі корпоративні правила тощо [64]. Метою було створити найкращі умови для розвитку технологічного бізнесу в країні та зміцнити конкурентні позиції України в боротьбі за інвестиції й таланти [64]. Наразі можна говорити про успішність цього інституційного експерименту: за даними Мінцифри, станом на 2023 рік резидентами Дія.City стали понад 700 українських та міжнародних компаній [64]. Галузь демонструє зростання експорту IT-послуг та збільшення зайнятості, попри складні воєнні умови. Спеціальний режим Дія.City вже працює і зміцнює економіку України, про що свідчать показники зростання податкових надходжень від IT-сектору та появи нових стартапів. Цей приклад відображає, як через інституційні інновації (створення спеціального правового середовища) держава може стимулювати розвиток пріоритетної галузі економіки.

Крім того, інституційні інновації проявляються у налагодженні партнерств та екосистем навколо цифрової трансформації. В Україні за участі держави створюються інноваційні кластери, технологічні парки, стартап-інкубатори. Так, у 2021 р. запущено державний фонд підтримки стартапів, діють програми грантів на розвиток цифрових інновацій (наприклад, гранти «Дія.Грант» для проєктів у IT-сфері). Співпраця з міжнародними донорами (USAID, EU4Digital тощо) дозволяє залучати ресурси для розвитку широкосмугового інтернету, цифрових навичок громадян та підприємців, підтримки електронного урядування на місцях (наприклад, проєкт “Дія.Цифрова громада” охопив понад тисячу територіальних громад [3]). Таким чином, держава виступає модератором екосистеми, що об’єднує різних стейкхолдерів – бізнес, науку, громади – задля цифрового розвитку. Це новий формат управлінських дій, відмінний від командно-адміністративних підходів минулого, і він доводить свою ефективність у мобілізації інноваційного потенціалу країни.

*Практичні кейси та їх аналіз.* Для оцінки реального впливу цифрової трансформації державного управління на економічний розвиток доцільно розглянути конкретні кейси, що вже реалізовані або активно впроваджуються. Одним з найяскравіших таких кейсів є *система електронних публічних закупівель “Prozorro”*. Ця система, обов’язкова до використання з 2016 року, забезпечила переведення державних тендерів у електронний формат з відкритим онлайн-доступом для усіх учасників ринку. Результати її роботи перевершили очікування: “Prozorro” істотно підвищила прозорість державних витрат, знизила рівень корупції у сфері закупівель та сприяла конкуренції між постачальниками. Економічний ефект виражається у значній економії бюджетних коштів – тільки за 2023 рік завдяки конкурентним електронним торгам вдалося заощадити близько 42 млрд грн [52]. Кошти, які раніше втрачалися через неефективність чи зловживання, тепер залишаються в бюджеті та можуть бути спрямовані на розвиткові проекти. Цей кейс демонструє, як цифрова інновація в публічному управлінні безпосередньо впливає на економію ресурсів і опосередковано – на економічний розвиток (через раціональніше використання державних фінансів та поліпшення умов для бізнесу, що бере участь у тендерах). Досвід “Prozorro” вже переймають інші країни, а сам проект здобув міжнародні нагороди як одна з найуспішніших антикорупційних та економічно ефективних реформ України. Наприклад, Молдова у 2017 році за підтримки ЄБРР запустила систему MTender на базі Prozorro, аби підвищити прозорість закупівель та побороти корупцію [23; 31]; з жовтня 2018 року використання MTender стало обов’язковим для всіх державних тендерів (що вже дало ~14% економії коштів) [8]. Подібний багаторандовий електронний аукціонний механізм впровадили й інші пострадянські держави (наприклад, Киргизстан), переймаючи відкритий код та принцип «все бачать усе» Prozorro задля підвищення прозорості і ефективності публічних торгів [30; 20]. Ба більше, елементи та філософія Prozorro адаптуються і поза регіоном: зокрема, Туніс модернізує свою систему держзакупівель (TUNEPS Plus) на основі підходів Prozorro з фокусом на прозорість і підзвітність витрат [35; 6].

Слід також виділити слабкі місця “Prozorro”. По-перше, воєнні «особливості» (Постанова КМУ №1178) [56] легалізували спрощені/прямі закупівлі та гнучкі винятки – це знижує конкуренцію й прозорість і створює простір для дроблення предметів та зловживань на малих сумах; етап виконання контрактів лишається фрагментовано відкритим, а дані часто публікуються у «мертвих» форматах (скани/PDF), що ускладнює аналіз і контроль. По-друге, апеляції до АМКУ й далі використовують як інструмент затягування («тендерний тролінг»), попри цифрові інструменти та підвищення зборів; також зберігається дискусійність обов’язкової локалізації (Закон №1977-IX [44]): розширення переліків і нарощення мінімального локального компоненту до 40% до 2028 р. звужує конкуренцію поза сферою GPA/міжнародних угод [34]. По-третє, для масштабів повоєнної відбудови все ще бракує ризик-орієнтованого моніторингу (червоні прапори, коректність CPV), є розриви між «тендер → платіж», а оборонні закупівлі (хоч і потребують секретності) демонструють ризики через посередників, конфлікти управління та непоставки [27].

Першочергові кроки, які потрібно зробити з метою недопущення настання ризиків в процесі подальшого застосування “Prozorro”: поступово згортати «особливості» там, де це безпечно, і повертати змагальні процедури; уніфікувати публікацію актів/платежів і довести інтеграцію «тендер-to-raw»; запровадити обов'язкові машиночитні формати для кошторисів/ТЗ та автоперевірки CPV; підсилити фільтри/аналітику скарг в АМКУ та SLA на розгляд; переглянути локалізацію з оцінкою впливу на конкуренцію, залишивши винятки для GPA/угод; (масштабувати ризикорієнтований моніторинг ДАСУ та відкриті метрики Prozorro Market (покриття, конкуренція, час циклу); у сфері оборони – чітко розмежувати секретність, публікувати все не-секретне та професіоналізувати замовників [4; 32; 28; 10].

Іншим кейсом є *мобільний застосунок “Дія”* та супутній портал, які були згадані вище як втілення концепції “держава в смартфоні”. У контексті економічного розвитку “Дія” відіграє кілька ролей. По-перше, вона суттєво спрощує взаємодію підприємців з державою: реєстрація ФОП (фізичної особи-підприємця) або ТОВ онлайн займає лічені хвилини, отримання ліцензій чи довідок – без відвідування офісів, сплата податків та подача звітності – через кілька кліків. Це скорочує адміністративне навантаження на бізнес і зменшує час та кошти, що витрачаються на бюрократичні процедури. По-друге, “Дія” підвищує рівень фінансової та цифрової інклюзії населення, що опосередковано впливає на економіку: через неї громадяни отримують державні виплати (соціальна допомога, “еПідтримка” тощо), можуть подати заявки на субсидії, оформити електронний підпис для фінансових операцій. Усі ці сервіси сприяють залученню більшої кількості людей до формального економічного обігу та споживання електронних послуг. По-третє, “Дія” сама стала платформою для інновацій, на основі якої запущено нові проекти, наприклад, “Дія.Бізнес” – національна онлайн-платформа підтримки малого і середнього бізнесу. “Дія.Бізнес” надає підприємцям доступ до консультацій, освітніх матеріалів, інформації про державні та донорські програми підтримки. Така сервісна модель держави, орієнтована на клієнта (громадянина, підприємця), є якісно новою ідеологією публічного управління, що відповідає цифровій добі.

Поза Україною досвід «Дії» вже офіційно розглядають як модель для експорту: USAID оголосило програму підтримки країн, що будуватимуть власні е-уряди «на основі Diia» [2], з першими пілотами у Колумбії, Косові та Замбії [36; 5; 15]; Мінцифри повідомляло про переговори ще з приблизно десятьма державами щодо використання українських рішень (зокрема Diia.Engine як платформного ядра [16]). Ініціативу публічно презентували на Davos/Diia in DC, а ЗМІ та аналітичні центри прямо називають Diia «експортним» стандартом е-врядування для перехідних економік [2; 38; 37].

Натомість є низка недоліків та ризиків самої «Дії» в Україні, це насамперед: кіберзагрози до державних сервісів у воєнних умовах і підвищені вимоги до захисту персональних даних; цифровий розрив – нижче користування серед літніх людей, людей з інвалідністю та в малих громадах; питання приватності/правової визначеності при широкому використанні мобільних е-документів і біометрії; потреба глибшого узгодження з європейськими стандартами інтероперабельності (Interoperable Europe Act, EIF) та поступового розширення тран-

скордонного визнання електронних підписів і документів; ризики надмірної залежності від смартфонів та платформної «зв'язки» реєстрів (vendor/lock-in). Пріоритети подолання: системна кіберстійкість і прозора оцінка ризиків, інклюзивність/доступність сервісів (з альтернативними офлайн-каналами), політика «privacy-by-design», поетапна гармонізація з acquis ЄС та моніторинг впливу на вразливі групи [1; 11; 9; 43].

Ще один напрям практичних кейсів – використання цифрових технологій для регіонального розвитку та смарт-спеціалізації. В Україні реалізуються *проекти “Smart City”* у великих містах (Київ, Львів, Вінниця та ін.), які впроваджують розумні транспортні системи, електронне керування комунальним господарством, системи моніторингу довкілля тощо. Хоча ці проекти безпосередньо стосуються міського управління, їхній економічний ефект проявляється у зростанні інвестиційної привабливості міст, розвитку місцевого ІТ-бізнесу, створенні нових робочих місць у сфері високих технологій. Наприклад, впровадження системи OpenDataCity (відкриті міські дані) у Львові та Харкові дозволило місцевим ІТ-розробникам створити сервіси для городян (від додатків з розкладом транспорту до туристичних інфо-сервісів), що перетворило дані на економічний актив. Інший приклад – платформа “Громада 4.0”, яка впроваджується в об'єднаних територіальних громадах і надає інструменти електронного врядування на місцевому рівні: бюджети участі, е-петиції, онлайн-опитування мешканців. Це підвищує прозорість використання коштів громади, довіру бізнесу до місцевої влади та стимулює громадську активність, що в довгостроковому плані позитивно впливає на соціально-економічний розвиток регіонів

Водночас залишаються прогалини: нерівномірність покриття (міста-«лідери» та громади без базової цифрової інфраструктури), фрагментація платформ і «ліверадж» окремих вендорів (vendor lock-in), неповна інтеграція з державними реєстрами та міжмуніципальною інтероперабельністю, недостатня кіберстійкість і захист персональних даних, обмежена доступність для людей з інвалідністю, нестача кадрів і сталі моделі фінансування. Ключовими загрозами є кіберінциденти та збої критичних сервісів у воєнних умовах, невідповідність частини рішень європейським стандартам (GDPR/eIDAS), а також ризик цифрового розриву для вразливих груп. Виходячи з прогалин та існуючих загроз актуальними є єдині стандарти інтероперабельності, незалежний аудит безпеки й даних, офлайн-«бекапи» послуг, спільні дата-платформи для громад, програмне підсилення компетенцій (CDTO/PMO на рівні міст) і конкурсний підхід до ДПП для уникнення завищеної вартості життєвого циклу [26].

Варто відзначити також практику цифрової трансформації у податковій та митній сферах. Запровадження *системи електронного адміністрування ПДВ, електронних податкових кабінетів для платників, “є-Митниця”* з автоматизованим оформленням вантажів – все це значно спростило умови ведення бізнесу, зменшило корупційні ризики та збільшило надходження до бюджету. Дослідження публічних фінансів показує, що цифровізація підвищує прозорість, швидкість бюджетних процесів і якість контролю, а також зменшує транзакційні витрати платників і держави [49]. Так, за даними Державної податкової служ-

би, частка електронної подачі податкової звітності перевищує 95%, що скоротило час обробки декларацій і повернення відшкодувань ПДВ до мінімуму. Для підприємців це означає швидше обертання обігових коштів і менші витрати на взаємодію з податковими органами. Таким чином, цифрові рішення у фіскальному секторі стали важливим чинником покращення бізнес-клімату та підвищення ефективності економічної діяльності.

Підсумовуючи розгляд кейсів, можна зробити висновок, що практичні результати цифрової трансформації публічного управління в Україні вже сьогодні є відчутними. Вони проявляються як у прямих економічних вигодах (економія коштів, зростання доходів ІТ-сектору, нові інвестиції), так і в непрямих ефектах – зростанні довіри до уряду, покращенні якості людського капіталу (через цифрову освіту), розширенні можливостей для інноваційного підприємництва. Ці кейси також демонструють важливість комплексного підходу: технологічні інновації дають максимальний ефект лише тоді, коли вони підкріплені відповідними інституційними змінами та кадровим потенціалом.

При цьому треба відверти казати і про загрози – застосування наведених кейсів. Мова йде про зростання кіберризиків та спроб компрометації реєстрів і автентифікації (особливо у воєнних умовах); прогалини безпеки й приватності (ризик витоків персональних і комерційних даних, недостатній незалежний аудит алгоритмів); «цифровий розрив» і бар'єри доступності (вразливі групи, громади без надійного підключення, недостатня універсальна доступність інтерфейсів); нерівномірна інтероперабельність із державними/міжмуниципальними реєстрами; низька якість первинних даних (помилки, дублікати), що породжує хибні рішення; витончене шахрайство та обхід правил у закупівлях і митно-податкових сервісах тощо.

Водночас відмічаємо можливі **перспективи розвитку** – перехід до «proactive-by-design» послуг, системна гармонізація з європейськими рамками, наскрізна інтероперабельність через єдину модель даних; масштабування Smart City у «розумні регіони» та спільні дата-платформи громад, поглиблення відкритих даних і економіки даних для МСП, розширення ризик-індикаторів, ризик-орієнтовані перевірки, багатохмарність, ДПП з угодами «під ключ» на весь життєвий цикл проєкту (від створення до обслуговування), outcome-based моделі, експорт українського GovTech (Дія/Prozorro-подібні рішення) як нова ніша з доданою вартістю та інші напрямки розвитку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дослідження підтвердило, що цифрова трансформація створює як безпрецедентні можливості, так і нові виклики для державного управління економічним розвитком. Проривні ідеї, такі як “державна-платформа”, управління на основі даних, відкриті дані, смарт-регулювання, вже виходять за межі теорії і втілюються на практиці, змінюючи роль та інструменти держави у відносинах з економікою. Інституційні інновації – від створення профільного Міністерства цифрової трансформації і мережі CDTO до запуску спеціального режиму Дія.City – стали необхідною організаційною основою для успішної цифровізації і забезпечили координацію та сприятливі умови для змін.

Практичний досвід України засвідчує значний позитивний ефект від цифрових реформ: електронні системи на кшталт “Prozorro” підвищують прозорість і економлять бюджетні кошти [52], портал “Дія” полегшує взаємодію бізнесу та громадян з державою і залучає мільйони користувачів [46], а розвиток цифрової інфраструктури та послуг сприяє інноваційній активності та притоку інвестицій. Водночас для повної реалізації потенціалу цифрової трансформації необхідно продовжувати роботу над подоланням викликів: забезпеченням кібербезпеки, захистом даних, розвитком цифрових навичок населення, підтримкою зайнятості в умовах автоматизації тощо [51].

Перспективи подальших досліджень вбачаються у глибшому аналізі впливу конкретних цифрових рішень на макро- та мікроекономічні показники (наприклад, як вплинуло впровадження “Дії” на позиції України в рейтингах легкості ведення бізнесу, або оцінка економічного ефекту від відкритих даних для малого підприємництва). Цікавим напрямом є порівняння українського досвіду цифрової трансформації публічного сектора з практиками інших країн, визначення кращих практик та уроків. Особливої уваги заслуговує дослідження питань регіональної цифрової нерівності в Україні та шляхів забезпечення збалансованого цифрового розвитку регіонів. Також перспективним є моніторинг реалізації стратегічних документів (як-от Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року) та оцінка їх проміжних результатів.

Загалом, керування економічним розвитком у добу цифровізації має спиратися на синергію новаторських підходів, гнучко налаштованих інституцій і практик, ефективність яких доведена. Саме така конфігурація дає змогу перетворити цифрові зміни на реальний двигун зростання та підвищення якості життя, відкриваючи Україні шлях до реалізації амбітної мети – стати зрілою цифровою державою, у якій сміливі ідеї набувають прикладної форми.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. ACAPS. Humanitarian access for people with disabilities in Ukraine (цифровий розрив). 2025, 5 червня. URL: [https://www.acaps.org/fileadmin/Data\\_Product/Main\\_media/20250605\\_ACAPS\\_Ukraine\\_Humanitarian\\_access\\_for\\_people\\_with\\_disabilities.pdf](https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20250605_ACAPS_Ukraine_Humanitarian_access_for_people_with_disabilities.pdf)
2. Axios. U.S. wants to help export Ukraine's e-governance app to other countries. 2023, 18 січня. URL: <https://www.axios.com/2023/01/18/ukraine-app-diaa-other-countries-usaid>
3. CDTO Annual Forum 2025: новий етап цифрової трансформації та інновацій в Україні. Новина Івано-Франківської ОДА, 21.08.2025. URL: <https://www.if.gov.ua/news/cdto-annual-forum-2025-novyi-etap-tsyfrovoi-transformatsii-ta-innovatsii-v-ukraini>
4. Center for Economic Strategy. Recovery Procurement: 2024 Summary. Policy Brief, 04.03.2025. URL: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/eng\\_brp-policy-brief-2025-feb26-.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/eng_brp-policy-brief-2025-feb26-.pdf)
5. Defense One. In Ukraine, USAID created a blueprint for digital citizenship – now they're exporting it. 2023, 23 травня. URL: <https://www.defenseone.com/technology/2023/05/ukraine-usaid-created-blueprint-digital-citizenship-now-theyre-exporting-it/>
6. Digitalization of public procurement for transparency and financial inclusion in Tunisia. Pathfinders (SDG16+). 06.06.2023. URL: <https://www.sdg16.plus/policies/digitalization-of-public-procurement-for-transparency-and-financial-inclusion-in-tunisia/>

7. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford: Oxford University Press, 2006. URL: <https://global.oup.com/academic/product/digital-era-governance-9780199547005>
8. eProcurement system ProZorro. *OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)*. 29.10.2016. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/eprocurement-system-prozorro/>
9. EU4Ukraine. Diia.Signature complies with the eIDAS regulations. 2023, 4 квітня. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/dia-signature-complies-with-the-eidas-regulations-en.html>
10. Financial Times. How Ukraine lost hundreds of millions on arms deals gone wrong (2025). URL: <https://www.ft.com/content/0bac7e00-1cd1-4874-aab7-011122752d9c>
11. Global Voices. Security concerns and legal ambiguities threaten the future of Diia. 2021, 11 лютого. URL: <https://globalvoices.org/2021/02/11/security-concerns-and-legal-ambiguities-threaten-the-future-of-ukraines-state-in-a-smartphone/>
12. Grimsey D., Lewis M. K. *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/usd/public-private-partnerships-9781843766308.html>
13. Hodge G., Greve C. *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*. Cheltenham: Edward Elgar, 2005. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/usd/the-challenge-of-public-private-partnerships-9781845428082.html>
14. Hollands R. G. Will the Real Smart City Please Stand Up? *City*, 2008, 12(3): 303–320. DOI: 10.1080/13604810802479126.
15. Interfax-Ukraine. Ministry of Digital Transformation considers partnership with Zambia, Colombia... (2023, 24 травня). URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/912162.html>
16. Interoperable Europe. Diia.Engine: open-source low-code platform. (2025, 31 липня). URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/egovernment/solution/diiaengine-open-source-low-code-platform>
17. Janowski T. Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. *Government Information Quarterly*, 2015, 32(3): 221–236. URL: [https://courses.edx.org/asset-v1:DelftX+OG101x+1T2016+type@asset+block/Paper\\_Tomasz\\_-\\_pre\\_publication\\_version.pdf](https://courses.edx.org/asset-v1:DelftX+OG101x+1T2016+type@asset+block/Paper_Tomasz_-_pre_publication_version.pdf)
18. Janssen M., Charalabidis Y., Zuiderwijk A. Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management*, 2012, 29(4): 258–268. DOI: 10.1080/10580530.2012.716740
19. Kitchin R. *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. London: SAGE, 2014. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-data-revolution/book241126>
20. Kyrgyzstan: Country page. *Transparent Public Procurement Rating (IDFI)*. URL: <https://www.tpp-rating.org/page/eng/country/kyrgyzstan>
21. Mazzucato M. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. 10th Anniversary ed. London: Penguin / Allen Lane; multiple eds., 2013–2023. URL: <https://marianamazucato.com/books/the-entrepreneurial-state>
22. Meijer A. Smart City Governance: A Local Emergent Perspective. У: Gil-García J. R., Pardo T. A., Nam T. (ред.). *Smarter as the New Urban Agenda*. Springer, 2016, с. 73–85. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17620-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17620-8_4)
23. Nestulia V. Opening up Moldova's contracts. Progress and challenges. *Open Contracting Partnership*. 11.12.2019. URL: <https://www.open-contracting.org/2019/12/11/opening-up-moldovas-contracts-progress-and-challenges/>

24. Noveck B. S. *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2009. URL: <https://www.brookings.edu/books/wiki-government/>
25. O'Reilly T. *Government as a Platform*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2011. Vol. 6, No. 1. P. 13–40. DOI: [https://doi.org/10.1162/INOV\\_a\\_00056](https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056)
26. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf)
27. Open Contracting Partnership. *How Ukraine's procurement appeals tool Clarity App promotes fair competition* (23.05.2024). URL: <https://www.open-contracting.org/2024/05/23/how-ukraines-procurement-appeals-tool-clarity-app-promotes-fair-competition/>
28. Open Contracting Partnership; TI Ukraine. *How to make better public procurement decisions with business intelligence* (Case Study, 21.11.2024). URL: <https://www.open-contracting.org/2024/12/04/how-to-make-better-public-procurement-decisions-with-business-intelligence-insights-from-ukraine/>
29. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. URL: <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198795186>
30. Procurement: the missing puzzle piece to follow the money in Kyrgyz Republic. Open Contracting Partnership. 29.06.2022. URL: <https://www.open-contracting.org/2022/06/29/procurement-the-missing-puzzle-piece-to-follow-the-money-in-kyrgyz-republic/>
31. Rosca O. *Moldova introduces eProcurement system MTender* [Електронний ресурс] // European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). 24.10.2018. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2018/moldova-introduces-eprocurement-system-mtender.html>
32. StateWatch. *2024 DOT Procurement Review: Analysis, Challenges and Recommendations* (28.05.2025). URL: <https://statewatch.org.ua/en/publications/strong-2024-dot-procurement-review-analysis-challenges-and-recommendations-strong/>
33. Townsend A. M. *Smart Cities: Big Data, Civic Hackers, and the Quest for a New Utopia*. New York: W. W. Norton, 2013. URL: <https://www.norton.com/books/9780393349789>
34. Transparency International Ukraine. *Уряд посилив вимоги локалізації: що зміниться для заявників і замовників* (17.06.2024). URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/government-strengthens-localization-requirements-changes-for-applicants-and-authorities/>
35. *Tunisia Action Plan 2023–2025*. Open Government Partnership. 2024. URL: [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2024/01/Tunisia\\_Action\\_Plan\\_2023-2025\\_EN.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2024/01/Tunisia_Action_Plan_2023-2025_EN.pdf)
36. Ukrinform. (23.05.2023). *Colombia, Kosovo and Zambia to be first to implement Ukraine's Diia – USAID chief*. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3713264-colombia-kosovo-zambia-to-be-first-to-implement-ukraines-diia-usaid-chief.html>
37. UNDP / KIIS. (2024, березень). *Use of public e-services in 2023: omnibus survey*. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/undp\\_ukraine\\_-\\_e-services-usage-omnibus-2023\\_-\\_eng.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/undp_ukraine_-_e-services-usage-omnibus-2023_-_eng.pdf)
38. UNDP / KIIS. (2025, січень). *Opinions and views of the population of Ukraine on state e-services* (2024). URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-01/undp-ua-e-services-use-2024-eng.pdf>
39. World Bank. *Digital Transformation Overview*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview>

40. Yescombe E. R. *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. 2nd ed. Oxford: Elsevier, 2013. URL: <https://www.sciencedirect.com/book/9780124157550/public-private-partnerships>
41. Бакуменко В.Д. Теоретичні та організаційно-методичні засади державного управління. Київ: УАДУ, 2003. URL: [http://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko\\_Valerii/Teoretychni\\_ta\\_orhanizatsiino-metodychni\\_zasady\\_derzhavnoho\\_upravlinnia.pdf](http://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko_Valerii/Teoretychni_ta_orhanizatsiino-metodychni_zasady_derzhavnoho_upravlinnia.pdf)
42. Вакуленко В. М., Ігнатенко О. С., Борщ Г.А. та ін. Міжмуніципальне співробітництво: навчальний посібник. Київ: НАДУ; Фенікс, 2012. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/11/Organizatsiya-spivrobitnistva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf>
43. Єврокомісія. *Ukraine Report 2024 (вимоги сумісності та Interoperable Europe Act)*. (2024, 30 жовтня). URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en)
44. Закон України №1977-ІХ від 16.12.2021 (щодо локалізації виробництва у публічних закупівлях): огляд і вимоги. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/en/zakon-pro-lokalizatsiyu-vyrobnytstva-nabrav-chynnosti/>
45. Історія державної служби в Україні: у 5 т. Т. 5 / редкол.: Т. В. Мотренко та ін. Київ: Ніка-Центр, 2009. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/40772.pdf>
46. Кількість користувачів «Дії» зросла майже до 22 мільйонів (Шмигаль). Укрінформ, 31.12.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3943653-kilkist-koristuvaciv-dii-zrosla-majze-do-22-miljoniv-smigal.html>
47. Князев В. М. Проблеми інформатизації державного управління. Вісник НАДУ, 2010. URL: <https://visnyk-nadu.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/2010-3-12.pdf>
48. Коваленко М., Сікало М. Вплив цифрової економіки на трансформацію суспільних відносин. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 83–108. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-06>
49. Коваленко М., Сікало М. Роль цифровізації у розвитку публічних фінансів. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 217–242. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-11>
50. Куйбіда В. С. Формування місцевого самоврядування в Україні: історія, теорія, практика. Львів: Інститут державного управління, 2004. URL: [https://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik9/fail/Kuibaida.pdf](https://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Kuibaida.pdf)
51. Маркевич К. Л. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. 06.09.2021. Аналітична стаття Центру Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-prenevagi-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
52. На закупівлях через Prozorro зекономили 42 млрд грн. – Фінансовий клуб, 26.04.2024. URL: <https://finclub.net/news/ochikuvana-vartist-zakupivel-cherez-prozorro-torik-zrosla-na-70protsent.html>
53. Нижник Н. Р. Про державне управління: об'єкт і предмет дослідження. *Сучасні дослідження соціальних проблем*, 2001. [https://cslr.lnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/1\\_1\\_1.pdf](https://cslr.lnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/1_1_1.pdf)
54. Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Мельник А. Ф. Державне управління: навч. посібник. Київ: Знання, 2009. [http://idu.at.ua/Kniga\\_Derzhavne\\_upravlinnya.pdf](http://idu.at.ua/Kniga_Derzhavne_upravlinnya.pdf)
55. Олешко А. А. Ключові імперативи державного управління цифровим розвитком в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2019. №3 (67). С.87–91. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-16>
56. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 №1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель...». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF>

Сікало М. В. Інституційно-когнітивна реконфігурація публічного управління в умовах цифрової трансформації: механізми стимулювання інновацій та економіки даних

57. Розпутенко І. В. (ред.). Ефективність державного управління: монографія. Київ: К.І.С., 2002. URL: <https://www.twirpx.com/file/1218694/>
58. Семенченко А. І. Комплексна модель стратегічного планування у державному управлінні сферою національної безпеки. *Стратегічна панорама*, 2009, №1, 56–66. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/304bfd79-0732-4b27-9bb5-f1cbebc643c1.pdf>
59. Серьогін С. М., Дегтяр А. О., Горник В. Г. Публічна служба: навч. посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. URL: <https://academy.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/publiczna-sluzhba.pdf>
60. Сікало М. В. Від фрагментації до конвергенції: теоретична архітектура транзитивної державності у цифрову епоху. *Державне будівництво*. 2025. Вип. 1 (37). С. 152–170. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-11>
61. Сікало М. В. Концептуальна рамка для публічного управління соціально-економічними системами: від інструментального до субстанціонального розуміння цифрової трансформації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. Вип. 1 (66). С. 67–87. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-03>
62. Сікало М. В. Цифрова державність: транзитивна модель та еволюція методологічних парадигм публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 54–70. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-04>
63. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №1 (63). С.179–185.
64. Спеціальний режим Дія.City працює та зміцнює нашу економіку – Комітет ВРУ з питань цифрової трансформації (прес-реліз). 06.07.2023. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/242877.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/242877.html)

*Стаття надійшла до редакції 18.10.2025*

*Стаття рекомендована до друку 19.11.2025*

*Опубліковано 30.12.2025*

Maxym Sikalo, PhD in public administration,  
doctoral candidate at the department of economic policy and management,  
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,  
V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5949-5712>  
e-mail: sikalomv@i.ua

## INSTITUTIONAL-COGNITIVE RECONFIGURATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: MECHANISMS FOR CATALYZING INNOVATION AND THE DATA ECONOMY

**Abstract.** Digital transformation has become a defining vector of contemporary development, radically reshaping societal practices and economic processes. The rapid diffusion of digital technologies creates new opportunities to accelerate growth, enhance productivity and quality of life, and modernize public services. At the same time, it brings a range of challenges: widening digital inequality, heightened cybersecurity vulnerabilities, risks to privacy, shifts in the labor market, and more. Under these conditions, adapting systems of public ad-

ministration to the digital era – above all in the domain of managing economic development – becomes especially important. In a digital economy, traditional governance models require rethinking and supplementation with breakthrough solutions and institutional innovations, enabling governments to implement economic policy more effectively, foster innovation, and ensure sustainable growth.

This article analyzes conceptual approaches (“breakthrough ideas”) to state management of economic development based on digitalization, examines new institutional forms and mechanisms introduced in the public sector to support the digital transformation of the economy, and considers practical case studies of their implementation. A review of recent scholarly publications and strategic documents that lay the groundwork for digital development is conducted. It is found that the active formation of a system of public administration for digital development in Ukraine requires a focused state policy and effective work of newly created institutions, in particular the Ministry of Digital Transformation. Examples are given of the implementation of digital projects (superservices and e-systems) in the public administration sphere that have demonstrated practical effects – from increased transparency and budget savings to an improved business climate. It is emphasized that the digital transformation of the public sector has become the basis for its modernization and can significantly stimulate the development of an open information society, democracy, productivity, and an innovation-driven economy. The practical significance of the study lies in identifying promising directions for improving state economic development policy in the digital age and generalizing the experience of implementing institutional innovations, which can be used in developing strategic documents and reforms in the field of public administration.

**Keywords:** *digital transformation, economic development, public administration, digital economy, institutional innovations, e-governance, breakthrough technologies.*

**In cites:** Sikalo, M. V. Institutional-cognitive reconfiguration of public administration in the context of digital transformation: mechanisms for catalyzing innovation and the data economy. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (81), 152–174. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-09> [in Ukrainian].

#### REFERENCES:

1. ACAPS. (2025, June 5). Humanitarian access for people with disabilities in Ukraine. URL: [https://www.acaps.org/fileadmin/Data\\_Product/Main\\_media/20250605\\_ACAPS\\_Ukraine\\_Humanitarian\\_access\\_for\\_people\\_with\\_disabilities.pdf](https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20250605_ACAPS_Ukraine_Humanitarian_access_for_people_with_disabilities.pdf)
2. Axios. (2023, January 18). U.S. wants to help export Ukraine’s e-governance app to other countries. URL: <https://www.axios.com/2023/01/18/ukraine-app-diaa-other-countries-usaid>
3. Ivano-Frankivsk Regional State Administration. (2025, August 21). CDTO Annual Forum 2025: A new stage of digital transformation and innovation in Ukraine. URL: <https://www.if.gov.ua/news/cdto-annual-forum-2025-novyi-etap-tsyfrovoi-transformatsii-ta-innovatsii-v-ukraini>
4. Center for Economic Strategy. (2025, March 4). Recovery procurement: 2024 summary (Policy brief). URL: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/eng\\_brp-policy-brief-2025-feb26-.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/eng_brp-policy-brief-2025-feb26-.pdf)
5. Defense One. (2023, May 23). In Ukraine, USAID created a blueprint for digital citizenship now they’re exporting it. URL: <https://www.defenseone.com/technology/2023/05/ukraine-usaid-created-blueprint-digital-citizenship-now-theyre-exporting-it/>

6. Pathfinders (SDG16+). (2023, June 6). Digitalization of public procurement for transparency and financial inclusion in Tunisia. URL: <https://www.sdg16.plus/policies/digitalization-of-public-procurement-for-transparency-and-financial-inclusion-in-tunisia/>
7. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/digital-era-governance-9780199547005>
8. OECD Observatory of Public Sector Innovation. (2016, October 29). eProcurement system ProZorro. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/eprocurement-system-prozorro/>
9. EU4Ukraine. (2023, April 4). Diia.Signature complies with the eIDAS regulations. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/dia-signature-complies-with-the-eidas-regulations-en.html>
10. Financial Times. (2025). How Ukraine lost hundreds of millions on arms deals gone wrong. URL: <https://www.ft.com/content/0bac7e00-1cd1-4874-aab7-011122752d9c>
11. Global Voices. (2021, February 11). Security concerns and legal ambiguities threaten the future of Ukraine's Diia. URL: <https://globalvoices.org/2021/02/11/security-concerns-and-legal-ambiguities-threaten-the-future-of-ukraines-state-in-a-smartphone/>
12. Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar. <https://www.e-elgar.com/shop/usd/public-private-partnerships-9781843766308.html>
13. Hodge, G., & Greve, C. (2005). *The challenge of public-private partnerships: Learning from international experience*. Edward Elgar. <https://www.e-elgar.com/shop/usd/the-challenge-of-public-private-partnerships-9781845428082.html>
14. Hollands, R. G. (2008). Will the real smart city please stand up? *City*, 12(3), 303-320. <https://www.researchgate.net/publication/248930334>
15. Interfax-Ukraine. (2023, May 24). Ministry of Digital Transformation considers partnership with Zambia, Colombia... URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/912162.html>
16. Interoperable Europe. (2025, July 31). Diia.Engine: Open-source low-code platform. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/egovernment/solution/diiaengine-open-source-low-code-platform>
17. Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236. URL: [https://courses.edx.org/asset-v1:DelftX+OG101x+1T2016+type@asset+block/Paper\\_Tomasz\\_-\\_pre\\_publication\\_version.pdf](https://courses.edx.org/asset-v1:DelftX+OG101x+1T2016+type@asset+block/Paper_Tomasz_-_pre_publication_version.pdf)
18. Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258-268. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
19. Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences*. SAGE. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-data-revolution/book241126>
20. Transparent Public Procurement Rating. (n.d.). Kyrgyzstan: Country page. URL: <https://www.tpp-rating.org/page/eng/country/kyrgyzstan>
21. Mazzucato, M. (2013/2023). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths* (10th Anniversary ed.). Penguin / Allen Lane. URL: <https://marianamazucato.com/books/the-entrepreneurial-state>
22. Meijer, A. (2016). Smart city governance: A local emergent perspective. In J. R. Gil-Garcia, T.A. Pardo, & T. Nam (Eds.), *Smarter as the new urban agenda* (pp. 73-85). Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17620-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17620-8_4)

23. Nestulia, V. (2019, December 11). Opening up Moldova's contracts: Progress and challenges. Open Contracting Partnership. URL: <https://www.open-contracting.org/2019/12/11/opening-up-moldovas-contracts-progress-and-challenges/>
24. Noveck, B. S. (2009). Wiki government: How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful. Brookings Institution Press. URL: <https://www.brookings.edu/books/wiki-government/>
25. O'Reilly, T. (2011). Government as a platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(1), 13-40. [https://doi.org/10.1162/INOV\\_a\\_00056](https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056)
26. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. *OECD Publishing*. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf)
27. Open Contracting Partnership. (2024, May 23). How Ukraine's procurement appeals tool Clarity App promotes fair competition. URL: <https://www.open-contracting.org/2024/05/23/how-ukraines-procurement-appeals-tool-clarity-app-promotes-fair-competition/>
28. Open Contracting Partnership, & Transparency International Ukraine. (2024, November 21). How to make better public procurement decisions with business intelligence (case study). URL: <https://www.open-contracting.org/2024/12/04/how-to-make-better-public-procurement-decisions-with-business-intelligence-insights-from-ukraine/>
29. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity (4th ed.). Oxford University Press. URL: <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198795186>
30. Open Contracting Partnership. (2022, June 29). Procurement: The missing puzzle piece to follow the money in Kyrgyz Republic. URL: <https://www.open-contracting.org/2022/06/29/procurement-the-missing-puzzle-piece-to-follow-the-money-in-kyrgyz-republic/>
31. Rosca, O. (2018, October 24). Moldova introduces eProcurement system MTender. European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2018/moldova-introduces-eprocurement-system-mtender.html>
32. StateWatch. (2025, May 28). 2024 DOT procurement review: Analysis, challenges and recommendations. URL: <https://statewatch.org.ua/en/publications/strong-2024-dot-procurement-review-analysis-challenges-and-recommendations-strong/>
33. Townsend, A. M. (2013). Smart cities: Big data, civic hackers, and the quest for a new utopia. W. W. Norton. URL: <https://www.wwnorton.com/books/9780393349789>
34. Transparency International Ukraine. (2024, June 17). Government strengthens localization requirements: Changes for applicants and authorities. URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/government-strengthens-localization-requirements-changes-for-applicants-and-authorities/>
35. Open Government Partnership. (2024). Tunisia action plan 2023-2025. URL: [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2024/01/Tunisia\\_Action-Plan\\_2023-2025\\_EN.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2024/01/Tunisia_Action-Plan_2023-2025_EN.pdf)
36. Ukrinform. (2023, May 23). Colombia, Kosovo and Zambia to be first to implement Ukraine's Diia – USAID chief. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3713264-colombia-kosovo-zambia-to-be-first-to-implement-ukraines-diia-usaid-chief.html>
37. United Nations Development Programme (UNDP), & Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). (2024, March). Use of public e-services in 2023: Omnibus survey. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/undp\\_ukraine\\_-\\_e-services-usage-omnibus-2023\\_-\\_eng.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/undp_ukraine_-_e-services-usage-omnibus-2023_-_eng.pdf)

38. United Nations Development Programme (UNDP), & Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). (2025, January). Opinions and views of the population of Ukraine on state e-services (2024). URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-01/undp-ua-e-services-use-2024-eng.pdf>
39. World Bank. (2025, April 21, last updated). Digital transformation: Overview. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview>
40. Yescombe, E. R. (2013). Public-private partnerships: Principles of policy and finance (2nd ed.). Elsevier. URL: <https://www.sciencedirect.com/book/9780124157550/public-private-partnerships>
41. Bakumenko, V. D. (2003). Teoretychni ta orhanizatsiino-metodychni zasady derzhavnoho upravlinnia. UADU. URL: [http://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko\\_Valerii/Teoretychni\\_ta\\_orhanizatsiino-metodychni\\_zasady\\_derzhavnoho\\_upravlinnia.pdf](http://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko_Valerii/Teoretychni_ta_orhanizatsiino-metodychni_zasady_derzhavnoho_upravlinnia.pdf) [in Ukrainian].
42. Vakulenko, V. M., Ihnatenko, O. S., Borshch, H. A., et al. (2012). Mizhmunitsypalne spivrobotnytstvo (Textbook). NADU; Feniks. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/11/Organizatsiya-spivrobotnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf> [in Ukrainian].
43. European Commission. (2024, October 30). Ukraine report 2024. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en)
44. European Business Association. (n.d.). Law of Ukraine No. 1977-IX (Dec 16, 2021) on localization in public procurement: Overview and requirements. URL: <https://eba.com.ua/en/zakon-pro-lokalizatsiyu-vyrobnytstva-nabrav-chynnosti/>
45. Motrenko, T. V. (Ed.). (2009). Istoriiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini (Vol. 5). Nika-Tsentr. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/40772.pdf> [in Ukrainian].
46. Ukrinform. (2024, December 31). Number of Diia users grew to almost 22 million – Shmyhal. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3943653-kilkist-koristuvaciv-dii-zroslo-majze-do-22-miljoniv-smigal.html> [in Ukrainian].
47. Knyazev, V. M. (2010). Problemy informatyzatsii derzhavnoho upravlinnia. Visnyk NADU. URL: <https://visnyk-nadu.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/2010-3-12.pdf> [in Ukrainian].
48. Kovalenko, M., & Sikalo, M. (2023). Vplyv tsyfrovoy ekonomiky na transformatsiiu suspilnykh vidnosyn. *Theory and Practice of Public Administration*, 2(77), 83-108. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-06> [in Ukrainian].
49. Kovalenko, M., & Sikalo, M. (2024). Rol tsyfrovizatsii u rozvytku publichnykh finansiv. *Theory and Practice of Public Administration*, 2(79), 217-242. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-11> [in Ukrainian].
50. Kuibida, V. S. (2004). Formuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: istoriia, teoriia, praktyka. Institute of Public Administration. URL: [https://www.lvivacademy.com/vi-davnitstvo\\_1/visnik9/fail/Kuibaida.pdf](https://www.lvivacademy.com/vi-davnitstvo_1/visnik9/fail/Kuibaida.pdf) [in Ukrainian].
51. Markevych, K. L. (2021, September 6). Tsyfrovizatsiia: perevahy ta shliakhy podolannia vyklykiv. Razumkov Center. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagyi-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> [in Ukrainian].
52. Financial Club. (2024, April 26). UAH 42 billion saved through Prozorro procurements. URL: <https://finclub.net/news/ochikuvana-vartist-zakupivel-cherez-prozorro-torik-zroslo-na-70protsent.html> [in Ukrainian].
53. Nyzhnyk, N. R. (2001). On public administration: Object and subject of research. *Contemporary Studies of Social Problems*. URL: [https://cslr.lnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/1\\_1\\_1.pdf](https://cslr.lnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/1_1_1.pdf) [in Ukrainian].

54. Obolenskyi, O. Yu., Vasina, A. Yu., & Melnyk, A. F. (2009). Public administration (Textbook). Znanntia. URL: [http://idu.at.ua/Kniga\\_Derzhavne\\_upravlinnya.pdf](http://idu.at.ua/Kniga_Derzhavne_upravlinnya.pdf) [in Ukrainian].

55. Oleshko, A. A. (2019). Key imperatives of public administration of digital development in Ukraine. *State and Regions. Series: Public Administration*, 3(67), 87–91. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-16> [in Ukrainian].

56. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, October 12). Resolution No. 1178 “On approval of the specifics of public procurement under martial law”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF> [in Ukrainian].

57. Rozputenko, I. V. (Ed.). (2002). Efficiency of public administration (Monograph). K.I.S. URL: <https://www.twirpx.com/file/1218694/> [in Ukrainian].

58. Semenchenko, A. I. (2009). A comprehensive model of strategic planning in public administration of the national security sector. *Strategic Panorama*, 1, 56–66. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/304bfd79-0732-4b27-9bb5-f1cbebc643c1.pdf> [in Ukrainian].

59. Serohin, S. M., Dehtiar, A. O., & Hornyk, V. H. (2019). Public service (Textbook). Dnipro Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration. URL: <https://academy.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/publiczna-sluzhba.pdf> [in Ukrainian].

60. Sikalo, M. V. (2025). From fragmentation to convergence: Theoretical architecture of transitive statehood in the digital age. *State Formation*, 1(37), 152–170. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-11> [in Ukrainian].

61. Sikalo, M. V. (2025). A conceptual framework for public governance of socio-economic systems: From an instrumental to a substantive understanding of digital transformation. *Actual Problems of Public Administration*, 1(66), 67–87. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-03> [in Ukrainian].

62. Sikalo, M. V. (2025). Digital statehood: A transitive model and the evolution of methodological paradigms of public governance. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(80), 54–70. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-04> [in Ukrainian].

63. Simakov, K. I., Valina, V. H., Launikonis, V. P., & Budovii, M. Yu. (2021). Features of public administration under the conditions of digital transformation of Ukraine. *Economic Bulletin of Donbas*, 1(63), 179–185 [in Ukrainian].

64. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023, July 6). The Diia.City special regime operates and strengthens Ukraine’s economy – Parliamentary Committee on Digital Transformation (Press release). URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/242877.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/242877.html) [in Ukrainian].

*The article was received by the editors 18.10.2025*

*The article is recommended for printing 19.11.2025*

*Published 30.12.2025*