

РОЛЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНУ

THE ROLE OF STATE AUTHORITIES IN SHAPING THE REGION'S DIGITAL POLICY

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активним упровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності. Цифрова трансформація стає не лише технологічним процесом, а й важливим соціально-економічним явищем, яке змінює принципи функціонування держави, бізнесу та громадянського суспільства. У статті розглянуто особливості формування та реалізації цифрової політики регіону в контексті державного управління. Проаналізовано роль органів державної влади у впровадженні стратегічних напрямів цифрової трансформації, зокрема на прикладі Вінницької області, яка є одним із лідерів серед регіонів України за рівнем цифрової зрілості. Визначено ключові чинники успішності регіональної цифрової політики, зокрема ефективність інституційного управління, розвиток цифрової інфраструктури, залучення громадськості та міжсекторальну співпрацю. Запропоновано напрями подальшого вдосконалення цифрової політики в умовах децентралізації.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифровізація, державне управління, цифрова політика, регіональний розвиток, Вінницька область.

The article examines the role of state authorities in shaping and implementing regional digital policy, using Vinnytsia region as an example of Ukraine's ongoing digital transformation. The study aims to reveal how governance structures influence the creation of a sustainable digital environment and what institutional factors enhance public administration efficiency in the digital era. The topic's relevance stems from the rapid global digitalisation that urges regional governments to adapt governance models and public services to standards of transparency and efficiency. The research applies systemic, comparative, and analytical methods, combining structural-functional and institutional analysis to explore the interaction between central and regional authorities. Empirical data include official documents, regional programs, and reports of the Ministry of Digital Transformation. SWOT analysis assessed the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of digital policy at the regional level, while benchmarking with European experience helped identify success indicators. The findings show that Vinnytsia's digital policy demonstrates a high degree of maturity through integrated e-governance mechanisms, data-driven management, and the development of e-services for citizens and businesses. The establishment of a Department for Digital Transformation within the Regional Military Administration ensures coordination among the state, local governments, and the private sector, promoting policy coherence and competitiveness. However, challenges persist: limited internet access in rural areas, insufficient digital skills among public servants, reliance on external funding, and weak inter-agency data exchange. Addressing these requires a unified digital governance framework and continuous training programs for officials. The study's practical value lies in supporting regional development strategies and administrative reforms. Its findings can guide policymakers in designing digitalisation programs, assessing digital maturity, and improving governance quality. Emphasizing human capital, cybersecurity, and public-private cooperation, the article offers insights for achieving digital sustainability and resilience at the regional level.

Key words: digital transformation, digitalization, public administration, digital policy, regional development, Vinnytsia region.

УДК 332.12:004]:35

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-19>

Ахновська І.О.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Марусяк Д.О.²

магістр,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Akhnovska Inna

Vasyl' Stus Donetsk National University

Marusyak Daria

Vasyl' Stus Donetsk National University

Постановка проблеми. Сучасна трансформація системи державного управління відбувається під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій, які кардинально змінюють механізми взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. Перехід до цифрової моделі управління є не лише ознакою модернізації публічної влади, а й стратегічною умовою соціально-економічного зростання держави. В умовах глобальної конкуренції цифрова політика стає ключовим інструментом підвищення ефективності, прозорості та підзвітності владних структур. Цифровізація передбачає диджиталізацію ресурсів та створення мережевих платформ для взаємодії, обміну та синергії задля отримання гарантованого ефекту. Впровадження цифрових технологій впливає як на бізнес, так і на освіту, економіку та всі сфери діяльності суспільства. Успішна

цифровізація залежить від інноваційного підходу до застосування технологій як на рівні суб'єктів господарювання, так і на рівні держави та її областей. Тому дослідження процесу впровадження стратегічних напрямів цифрової трансформації окремих регіонів є своєчасним та актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика цифрової трансформації суспільства та управлінських систем активно розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують різні аспекти цифрового врядування, інформаційної політики, публічного адміністрування та інституційного розвитку. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики здійснили О. Баранов [1], А. Жаворонок, І. Лопашук [2], В. Кирилук, І. Рябоконь, А. Кіндій [3], В. Малиновський [4], Л. Ситник [5] та інші науковці.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9731-3801>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1439-2670>

Водночас, попри наявність значної кількості публікацій, потребує подальшого опрацювання питання формування механізмів реалізації цифрової політики саме на регіональному рівні, з урахуванням специфіки взаємодії між державними органами, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадянами.

Постановка завдання. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі ролі органів державної влади у формуванні й реалізації цифрової політики регіону, а також у визначенні напрямів підвищення ефективності регіонального управління в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У XXI столітті цифрова трансформація стала основним чинником модернізації суспільства та підвищення ефективності державного управління. В умовах розвитку електронного врядування, зростання обсягів даних і активного впровадження інформаційних технологій саме органи державної влади визначають темпи, масштаби та якість цифрових перетворень у регіонах. Як зазначає К. Шваб [6], цифрова революція змінює не лише технології, а й моделі управління та взаємодії. Саме тому питання формування ефективної цифрової політики набуває стратегічного значення для регіонів, які прагнуть забезпечити сталий розвиток і високу якість життя населення.

Поняття цифрової політики в сучасній науці здебільшого трактується як сукупність управлінських рішень, правових норм та інституційних механізмів, спрямованих на впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя [1].

Вона передбачає перехід від традиційного бюрократичного управління до моделі цифрового врядування, заснованого на відкритих даних, сервісному підході, інтерактивній взаємодії та довірі громадян до влади. В Україні цифрова політика реалізується через Міністерство цифрової трансформації України та систему регіональних координаторів – CDTO (Chief Digital Transformation Officer) у кожній області. На регіональному рівні

органи влади забезпечують розробку стратегій цифрового розвитку, створення інфраструктури даних, розвиток електронних послуг і цифрових навичок населення. Згідно зі Стратегією цифрової трансформації регіонів до 2030 року [7], цифрова політика регіону має бути спрямована на: розвиток цифрової інфраструктури (Інтернет-мережі, дата-центри, системи кібербезпеки); формування цифрової економіки; упровадження електронного урядування; розвиток цифрових компетентностей громадян; створення екосистеми інновацій та відкритих даних. Цифрова політика є невід’ємною складовою регіонального стратегічного управління. Вона забезпечує взаємодію державного, бізнесового та освітнього секторів, що відповідає моделі «четверної спіралі інновацій» – «влада – бізнес – наука – громадянське суспільство». Одним із найактивніших регіонів України у сфері цифровізації є Вінницька область (табл. 1).

У структурі Вінницької обласної військової адміністрації функціонує управління цифрової трансформації, яке відповідає за координацію цифрових проєктів, реалізацію регіональних програм, моніторинг цифрових показників і взаємодію з Міністерством цифрової трансформації України. Як видно з табл.1, Вінницька область демонструє високий рівень цифрової зрілості, поступаючись лише Київській та Дніпропетровській областям. Це свідчить про системну роботу регіональної влади у сфері цифрової політики, що базується на інтеграції національних стратегій у суспільство. Важливим документом регіонального рівня є Програма інформатизації «Електронна Вінниччина» на 2022–2024 роки, що визначає напрями розвитку електронного урядування, розбудови відкритих баз даних і цифрових послуг, у рамках якої реалізуються наступні ініціативи (рис. 1).

Органи влади виступають у ролі координаторів, забезпечуючи міжвідомчу взаємодію, узгодження проєктів і контроль за їх фінансуванням. Зокрема, CDTO області відповідає за інтеграцію локальних даних у державну платформу Diia.City та впровадження стандартів кібербезпеки.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика рівня цифрової трансформації регіонів України (2024 р.)

Регіон	Рівень цифрової зрілості	Кількість електронних послуг (Diia)	Наявність CDTO	Впровадження Smart-рішень	Загальний рейтинг цифровізації
Київська область	Високий	120+	Так	Так	1
Дніпропетровська	Високий	110	Так	Так	2
Вінницька область	Високий	108	Так	Так	3
Львівська	Середній	95	Так	Частково	4
Одеська	Середній	92	Так	Частково	5
Чернігівська	Низький	70	Ні	Ні	9

Джерело: систематизовано авторами за [8; 9]

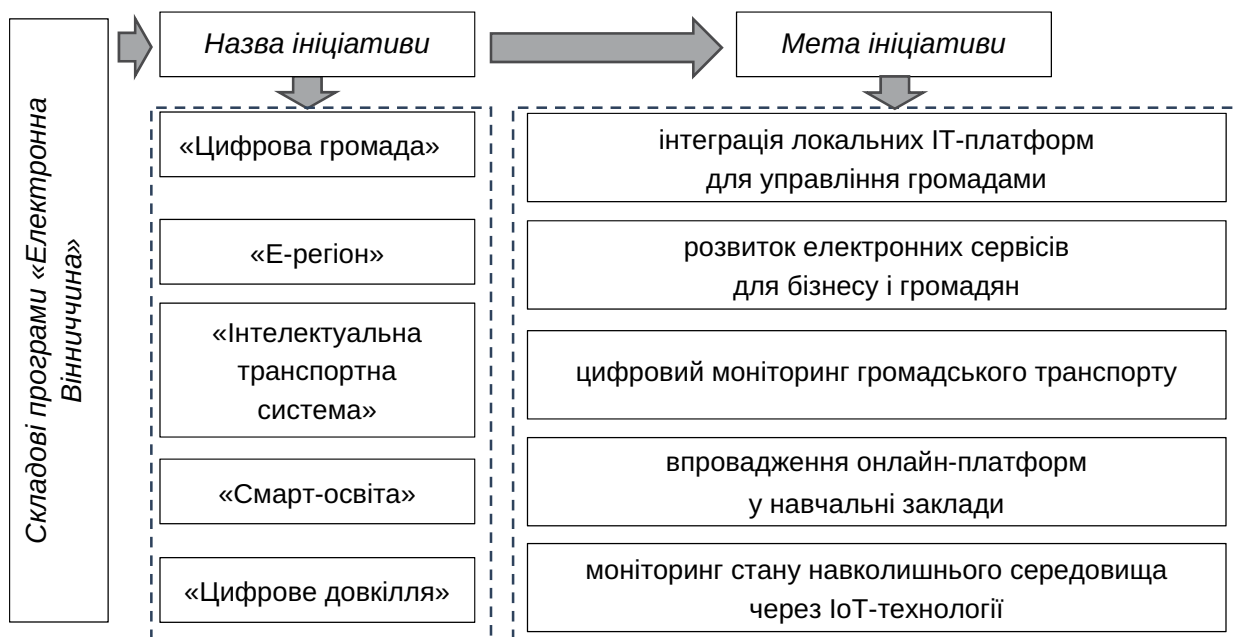


Рис. 1. Складові програми інформатизації «Електронна Вінницьчина»

Джерело: систематизовано авторами за [10]

У 2023 році сайт Вінницької ОВА було модернізовано відповідно до стандартів вебдоступності (отримав оцінку 10/10 за рейтингом Мінцифри), що підвищило відкритість і зручність комунікації з громадянами.

Попри досягнення, регіон стикається з низкою проблем: нерівномірним доступом до швидкісного Інтернету, браком цифрових фахівців, залежністю від зовнішнього фінансування (USAID, ПРООН) та фрагментарністю нормативної бази. Відсутність єдиного підходу до цифрового управління призводить до роз'єднаності баз даних і несумісності програмного забезпечення.

SWOT-аналіз цифрової політики Вінницької області (табл. 2) засвідчує збалансоване поєднан-

ня управлінського потенціалу, технологічних можливостей та соціальної активності громади.

Регіон демонструє стійку динаміку у впровадженні цифрових рішень, однак розвиток обмежується нерівномірністю цифровізації та кадровими викликами. Водночас зовнішні можливості, зокрема міжнародне партнерство та державні програми цифрової трансформації, створюють умови для посилення конкурентоспроможності області.

Ефективна цифрова трансформація потребує стратегічного управління змінами та створення системи моніторингу цифрової зрілості регіонів. Адаптований індекс, подібний до європейського DESI [12], міг би стати інструментом оцінювання розвитку інфраструктури, послуг і навичок.

Таблиця 2

SWOT-аналіз цифрової політики Вінницької області

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність управління цифрової трансформації в структурі ОВА	Нерівномірний доступ до швидкісного Інтернету в сільських громадах
Висока активність у проектах Мінцифри (Дія, Цифрова громада)	Брак спеціалістів з кібербезпеки та аналітики даних
Ефективна комунікація з громадськістю через відкриті дані	Недостатнє фінансування інноваційних проєктів
Можливості (O)	Загрози (T)
Залучення міжнародної технічної допомоги (USAID, EU4DigitalUA)	Кіберризика та загрози інформаційній безпеці
Розвиток цифрової освіти та компетентностей держслужбовців	Політична нестабільність та зміни у пріоритетах фінансування
Впровадження регіонального хабу інновацій	Застаріла ІТ-інфраструктура в окремих громадах

Джерело: систематизовано авторами за [10; 11]

Важливим є формування кадрового потенціалу – державна служба майбутнього має включати аналітиків, архітекторів даних і фахівців з кібербезпеки. Необхідне також партнерство влади, бізнесу й науки для створення інноваційних кластерів.

Успішний досвід Вінницької області може бути використаний як модель для інших регіонів – насамперед у частині створення управління цифрової трансформації, ефективної комунікації з громадськістю та впровадження локальних платформ цифрових послуг. Починаючи з 2020 року, коли регіон лише розпочав системну цифрову модернізацію, відбулося поступове підвищення показників цифровізації з 54% у 2020 році до 88% у 2024 році [10]. Варто підкреслити, що динаміка цифрового зростання у Вінницькій області перевищує середній показник по Україні на 10–12%, що свідчить про ефективне управлінське лідерство та сталість регіональної цифрової політики.

Отже, органи державної влади відіграють ключову роль у формуванні цифрової політики регіонів. Вони забезпечують стратегічне бачення, координацію дій і ресурсну підтримку процесів цифровізації. На прикладі Вінницької області доведено, що комплексна цифрова політика підвищує прозорість влади, ефективність управління та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Водночас подальший розвиток потребує зміцнення інституційної спроможності, розбудови компетентностей і розвитку інфраструктури в громадах. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка впливу цифрових технологій на ефективність публічного управління та якість надання адміністративних послуг.

Висновки. Провівши теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ролі органів державної влади у формуванні та реалізації цифрової політики регіону, можемо констатувати, що в умовах стрімкої цифрової трансформації та глобальної конкуренції ця політика набуває статусу стратегічного чинника соціально-економічного розвитку та модернізації публічного управління. Встановлено, що органи державної влади відіграють вирішальну роль, забезпечуючи стратегічне бачення, міжвідомчу координацію та інституційну підтримку. Вони є рушійною силою переходу від традиційної бюрократичної моделі до цифрового врядування, заснованого на відкритих даних, сервісному підході та довірі громадян.

Аналіз виявив, що комплексна регіональна цифрова політика здатна суттєво підвищити ефективність управління та прозорість влади. Як приклад успішної практики розглянуто Вінницьку область, яка завдяки системній роботі Управління цифрової трансформації (CDTO) та реалізації програм на кшталт «Електронна Вінниччина» демонструє високий рівень цифрової зрілості (88% у 2024 році), випереджаючи середні показники по

Україні. Це свідчить про ефективне управлінське лідерство та сталість регіональної стратегії.

Водночас, незважаючи на значні успіхи, виявлено низку системних проблем, що гальмують подальший розвиток. До них належать: цифрова нерівність, кадровий дефіцит, залежність від зовнішнього фінансування. Впровадження вищезгаданих заходів дозволить регіонам перейти до стратегічної, превентивної моделі управління, заснованої на довгострокових цілях та вимірюваних результатах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баранов О. Цифрова політика як складова державного управління. *Вісник НАДУ*. 2021. №3. С. 44–52. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/cifrova_transformaciya_suspilstva_maket_2.pdf (дата звернення 22.10.2025)
2. Жаворонок А., Лопашук І. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний протип*. 2024. № 189. С. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Кирилюк В., Рябоконт І., Кіндій А. Цифрові соціальні сервіси у менеджменті соціального забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. Т. 1, № 265. С. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-6-15> (дата звернення: 22.10.2025).
4. Малиновський В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.* 2021. Вип. 1(147). С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-5> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Ситник Л. Використання цифрових технологій у системі публічного управління: виклики та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.4> (дата звернення 22.10.2025)
6. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: *World Economic Forum*. 2019. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/> (дата звернення 22.10.2025)
7. Стратегія цифрової трансформації регіонів до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України. 2024. №1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 22.10.2025)
8. Звіти про стан виконання завдань та заходів планів Міністерства цифрової трансформації України у 2022–2023 роках. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. С. 50. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoringovii-zvit-pro-persii-etap-realizaciyi.pdf> (дата звернення 22.10.2025)
9. Індекси розвитку е-врядування, е-участі, онлайн-послуг, інфраструктури телекомунікацій та людського розвитку України у 2020–2024 роках. Міністерство цифрової трансформації України.

2025. С. 60. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 22.10.2025)

10. Цифровізація. Офіційний сайт Вінницької обласної військової адміністрації. URL: <https://www.vin.gov.ua/katehorii/tsyfrovizatsiia> (дата звернення 22.10.2025)

11. Digital Government Review of Ukraine: Accelerating the Digital Transformation of the Public Sector. OECD. Paris. *OECD Publishing*. 2022. P. 130. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення 22.10.2025)

12. Digital Economy and Society Index (DESI) Report. Європейська Комісія. Brussels. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення 22.10.2025)

REFERENCES:

1. Baranov O. (2021). Tsyfrova polityka yak skladova derzhavnoho upravlinnia [Digital policy as a component of public administration]. *Visnyk NADU – Bulletin of the National Academy of Public Administration*, vol. 3, pp. 44–52. Available at: https://ippi.org.ua/sites/default/files/cifrova_transformaciya_suspilstva_maket_2.pdf (accessed 22 October 2025)

2. Zhavoronok A., Lopashchuk I. (2024) Tsyfrovizatsiia sotsialnoi sfery v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Digitalization of the social sphere in the context of ensuring the economic security of the state]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, no. 189, p. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45> (accessed 20 October 2025)

3. Kyrylyuk V., Ryabokon I., Kindiy A. (2023) Tsyfrovi sotsialni servisy u menezhmenti sotsialnoho zabezpechennia [Digital social services in social security management]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, vol. 1, no. 265, p. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-6-15> (accessed 22 October 2025)

4. Malinovsky V. (2021) Stratehichni aspekty tsyfrovoy transformatsii sotsialnoi sfery [Strategic aspects of digital transformation of the social sphere]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy: zbirnyk naukovykh prats – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine: collection of scientific works*, vol. 1(147), pp. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-5> (accessed 20 October 2025)

5. Sytnyk L. (2021) Vykorystannia tsyfrovoykh tekhnolohii u systemi publichnoho upravlinnia: vykyky ta mozhlyvosti [The use of digital technologies in the public administration system: challenges and opportunities]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.4> (accessed 22 October 2025)

6. Schwab K. (2019). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/> (accessed 22 October 2025)

7. Stratehiia tsyfrovoy transformatsii rehioniv do 2030 roku (2024) [Strategy for Digital Transformation of Regions until 2030]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy. No. 1351-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (accessed on 22 October 2025)

8. Zvity pro stan vykonannia zavdan ta zakhodiv planiv Ministerstva tsyfrovoy transformatsii Ukrainy u 2022–2023 rokakh (2025) [Reports on the status of implementation of tasks and measures of the plans of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine in 2022–2023]. *Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy*, p. 50. Available at: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoringovii-zvit-pro-persii-etap-realizaciyi.pdf> (accessed on 22 October 2025)

9. Indeksy rozvytku e-vriaduvannia, e-uchasti, onlain-poslugh, infrastruktury telekomunikatsii ta liudskoho rozvytku Ukrainy u 2020–2024 rokakh (2025) [Indices of e-governance, e-participation, online services, telecommunications infrastructure and human development in Ukraine in 2020–2024]. *Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy*, p. 60. Available at: <https://thedigital.gov.ua/> (accessed on 22 October 2025)

10. Tsyfrovizatsiia [Digitalisation]. *Ofitsiynyi sait Vinnytskoi oblasnoi viiskovoi administratsii*. Available at: <https://www.vin.gov.ua/katehorii/tsyfrovizatsiia> (accessed on 22 October 2025)

11. Digital Government Review of Ukraine: Accelerating the Digital Transformation of the Public Sector (2022). OECD. Paris. *OECD Publishing*, p.130 Available at: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (accessed 22 October 2025)

12. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) Report (2023). Brussels. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (accessed on 22 October 2025)