

# Нормативно-правове регулювання публічного управління в умовах цифрової трансформації

## [Regulatory and Legal Regulation of Public Administration in the Context of Digital Transformation]

Мирослав Ковалів <sup>1</sup>, Сергій Єсімов <sup>1</sup>, Сергій Безотосний <sup>2</sup>, Юрій Тиркало <sup>2</sup>  
Myroslav Kovaliv, Serhii Yesimov, Serhiy Bezotosnyy, Yuriy Tyrkalo

<sup>1</sup> Lviv State University of Internal Affairs  
26 Horodotska Street, Lviv, 79007, Ukraine

<sup>2</sup> Lviv University of Business and Law  
99 Kulparkivska Street, Lviv, 79021, Ukraine

<sup>3</sup> Non-Governmental Organization "Pan-Ukrainian Anti-Corruption Center"  
100/76 Shyroka Street, Lviv, 79052, Ukraine

DOI: 10.22178/pos.121-9

JEL Classification: K 39

Received 15.07.2025  
Accepted 28.08.2025  
Published online 31.08.2025

Corresponding Author:  
Myroslav Kovaliv

© 2025 The Authors. This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

**Анотація.** Об'єктом дослідження виступають управлінські відносини, що виникають у процесі цифрової трансформації. Предметом дослідження виступає нормативно-правове регулювання публічного управління в умовах цифрової трансформації. Дослідження ґрунтується на принципі комплексності, що базується на використанні порівняльного аналізу, структурного, функціонального та системного підходу. На основі досвіду діяльності в галузі публічного управління в країнах Європейського Союзу, аналізу даних статистики та спеціальних досліджень, вивчення зарубіжної літератури, запитів практики, розглянуто сутність публічного управління в умовах цифрової трансформації зумовлену застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє забезпечити структурну перебудову економіки з урахуванням вимог Європейського Союзу та НАТО. Розвиток публічного управління в умовах цифрової трансформації дозволяє забезпечити динамічну інтеграцію до Європейського Союзу за рахунок прискорення структурної перебудови управління, надання цьому процесу динамічної спрямованості, можливості оптимального поєднання забезпечення тактичних та стратегічних цілей. Об'єкт дослідження є система інформаційного забезпечення діяльності органів публічного управління та їх взаємодії з населенням, громадськими організаціями та суб'єктами приватного бізнесу з питань організації регулювання соціально-економічних відносин. Завдання системного підходу до питання цифрової трансформації публічного управління передбачає розгляд методів і механізмів реалізації державної політики у сфері соціально-економічного управління виділивши необхідність визначення оптимальних організаційних механізмів застосування інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні та нормативно-правового регулювання, яке відповідає нормативним документам Європейського Союзу, та в галузі оборони стандартам НАТО.

**Ключові слова:** інформаційні технології; публічне управління; правове регулювання; ефективність; органи публічної влади.

**Abstract.** The object of this study is the management relations that arise in the process of digital transformation. The subject of this study

is the regulatory and legal framework governing public administration in the context of digital transformation. The study is based on the principle of comprehensiveness, which utilises comparative analysis, structural, functional, and systemic approaches. This comprehensive approach ensures that all aspects of the digital transformation in public administration are thoroughly examined. Based on experience in the field of public administration in European Union countries, analysis of statistical data and special studies, the study of foreign literature, and practical inquiries, the essence of public administration in the context of digital transformation caused by the application of information and communication technologies is considered, which allows for the structural restructuring of the economy in accordance with the requirements of the European Union and NATO. The development of public administration in the context of digital transformation enables dynamic integration into the European Union by accelerating the structural restructuring of administration, providing a dynamic direction, and facilitating the optimal combination of tactical and strategic goals. The object of research is the system of information support for the activities of public administration bodies and their interaction with the population, public organisations, and private business entities on issues of organising the regulation of socio-economic relations. The task of a systematic approach to the issue of digital transformation of public administration involves considering methods and mechanisms for implementing state policy in the field of socio-economic management, highlighting the need to identify optimal organisational mechanisms for the application of information and communication technologies in public administration and regulatory and legal regulation that complies with European Union regulatory documents and NATO standards in the field of defense.

**Keywords:** information technologies; public administration; legal regulation; efficiency; public authorities.

## ВСТУП

Одним із пріоритетів розвитку України та входження до європейського соціально-економічного простору є перехід до передових цифрових, інтелектуальних виробничих технологій, роботизованих систем, нових матеріалів і способів конструювання, створення систем обробки великих обсягів даних, машинного навчання та штучного інтелекту. У поточну діяльність органів публічного управління впроваджуються інструменти комплексної інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень та перекладу важливих функцій і процесів взаємодії держави з громадянами та бізнес-спільнотою у цифровий формат.

Значний вклад у теорію публічного управління внесли дослідження: В. Авер'янова, О. Андрійко, В. Бевзенка, А. Берлача, Ю. Битяка, Н. Бортник, П. Діхтієвського, І. Гриценка, Є. Додіна, Р. Калюжного, Л. Кисіль, А. Козловського, Т. Коломоєць, В. Колпакова,

О. Кузьменко, Є. Курінного, Р. Мельника, О. Остапенка, Р. Скриньковського, О. Харитонові, Я. Шевченко, Ю. Шемчушенка та інших. Необхідність адаптації нормативної бази цифрової трансформації публічного управління вимагає проведення наукових досліджень.

*Мета статті* – дослідження нормативно-правового регулювання публічного управління в умовах цифрової трансформації.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними документами стратегічного планування, що визначають цілі, завдання та основні напрями державної політики в галузі цифрової трансформації та науково-технологічного розвитку, регулюють реалізацію науково-технічної політики, заходи щодо впровадження цифрових технологій у публічному управлінні, галузях економіки та соціальній сфері, визначають основні пріоритети на середньострокову та довгострокову

перспективу, які передбачені в Законах України «Про наукову та науково-технічну діяльність» та «Про пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки», Національній економічній стратегії на період до 2030 року, Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [1–4].

Науково-технологічний розвиток має на увазі галузь, де наукові та технологічні дослідження та розробки тісно взаємопов'язані та ведуться разом, щоб отримати нові знання та досягнення у різних галузях, таких як інформаційні технології, медицина, інженерія та інші.

Доцільно розглянути Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року як комплексний документ стратегічного планування, що визначає основи та пріоритети державної політики у сфері розвитку науки та технологій у встановленому періоді. Визначену Стратегією мету науково-технічного розвитку – забезпечення незалежності та конкурентоспроможності країни за рахунок створення ефективної системи нарощування та найповнішого використання інтелектуального потенціалу нації, слід сприймати у контексті досягнення бажаного рівня соціально-економічного розвитку держави, як підстави входження України до Європейського Союзу.

У реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності необхідно орієнтуватись на досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку шляхом запровадження передових досягнень науково-технологічного та інноваційного розвитку.

Аналіз перспектив реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності викликає низку спірних питань. Слід зазначити, що місцеві бюджети обмежені, виділення коштів на науково-технологічні проекти може бути недостатнім для успішної реалізації. Це може призвести до зниження інтересу та мотивації вчених та інженерів і погіршення якості досліджень та розробок.

Деякі регіони можуть мати обмежений доступ до висококваліфікованих наукових кадрів та необхідних інфраструктурних можливостей, таких як сучасні лабораторії та обладнання. Це може ускладнювати залучення кваліфікованих фахівців та рівень наукових досліджень у регіонах. На рівні місцевої влади

може бути відсутня ефективна взаємодія та партнерство між науковими установами та підприємствами, що може ускладнювати комерціалізацію та впровадження наукових розробок. Це створює перешкоди для розвитку інноваційних проектів та залучення інвестицій.

Деякі регіони можуть стикатися з проблемою відсутності єдиної стратегії та плану науково-технологічного розвитку, що передбачено Законами України «Про засади державної регіональної політики» та «Про державні цільові програми» [5; 6]. Це може призвести до марнотратного використання ресурсів, повторення та низької ефективності науково-технологічних проектів.

Водночас місцева влада може бути недостатньо активною у створенні системи стимулів та підтримки для науково-технологічного розвитку в регіоні. Це може негативно позначатися на мотивації вчених та інноваційної активності підприємств. Може бути розвинена система інновацій, що включає взаємодію між науковими установами, підприємствами, вишами та державою. Це може ускладнювати перенесення наукових розробок у бізнес-середовище та уповільнити технологічний прогрес у регіоні.

Спостерігається низка проблем, пов'язаних із імпортом технологій з країн Євразійського Союзу. Це полягає у високій вартості імпорту технологій. Технології, розроблені або впроваджені в цих країнах, можуть бути дорогими для придбання та використання у регіонах, особливо якщо в регіонах відсутні достатні фінансові ресурси для цього. Імпорт технологій може бути утруднений через обмеження на доступ до передових технологічних розробок від інших країн або регулятивних бар'єрів, таких як ліцензійні та патентні вимоги. Це може сповільнити процес залучення нових технологій та обмежити інноваційну активність. Коли технології імпортуються, місцеві органи можуть зіткнутися з потенційними ризиками, пов'язаними зі зміною політики чи економічної ситуації в країні-постачальнику, що може негативно вплинути на розвиток наукових та технологічних кластерів. Імпортовані технології можуть не завжди підходити для регіональних умов та потреб. Кожен регіон має особливості та потребує адаптації технологій під свої потреби. Обмеження в адаптації імпортованих техно-

логій можуть обмежити їх ефективність та ефективність регіонального науково-технологічного розвитку. Імпорт технологій може зіткнутися з культурними відмінностями та перешкодами в адаптації та впровадженні технологій, розроблених в країнах Євразійського Союзу.

Україна стикається з проблемою низької якості наукових досліджень, яка є результатом розрізненості та нестачі координації у системі науки. Нестача зацікавленості у науково-дослідній діяльності, брак сучасного обладнання та інфраструктури. Відсутність міждисциплінарних та співробітницьких дослідницьких проєктів негативно впливають на якість наукової роботи. Одним із головних викликів є недолік успішної комерціалізації наукових розробок та передачі технологій від навчальних інституцій та наукових центрів до бізнес-сектору. Це пов'язано з недостатньою підтримкою та стимулюванням підприємницької активності, відсутністю юридичної та інфраструктурної підтримки для створення інноваційних підприємств і обмеженнями в інтелектуальній власності.

У Стратегії перераховано виклики науково-технологічного розвитку України, які визначають основні напрями реалізації заходів і необхідність розробки пов'язаних документів стратегічного планування, що регулюють державні ініціативи в галузі науково-технологічного та інноваційного розвитку України. Відповідь на виклики вимагає розробки та реалізації політик, спрямованих на підвищення якості досліджень, стимулювання комерціалізації та передачі технологій, сприяння інтеграції та співпраці між науковцями та індустрією, формування інноваційної культури та створення доступних джерел фінансування.

Національна економічна стратегія на період до 2030 року є документом стратегічного планування, який визначає державні завдання та пріоритети для досягнення заявлених цілей розвитку держави у встановленій сфері. Національна економічна стратегія містить заходи, які мають бути реалізовані установами різних рівнів, щоб досягти поставлених цілей та завдань. Національна економічна стратегія встановлює політику України щодо науково-технологічного розвитку. Цей документ регулює витрати бюджету на реалізацію заходів, пов'язаних з його реалізацією.

Основною ціллю Державної цільової науково-технічної та соціальної програми «Наука в університетах» є удосконалення системи освіти та науки в Україні за рахунок покращення умов для науково-дослідної діяльності та розвитку вищої освіти. Для досягнення цієї мети проводяться такі заходи: розвиток науково-дослідної діяльності та створення нових центрів наукових досліджень, створення мережі інноваційних центрів у регіонах України, підтримка молодих науковців, студентів і аспірантів, формування привабливого освітнього середовища для учнів та студентів, сприяння в активному впровадженні наукових розробок у виробничу сферу, розвиток міжнародного співробітництва у галузі науки та освіти. Націленість на створення перспективної економіки, що ґрунтується на знаннях, формування системи венчурного і інтелектуального капіталу та безліч інших ініціатив входить у мету реалізації Державної цільової науково-технічної та соціальної програми «Наука та університети».

До структури Державної цільової програми входило чотири відповідні напрями, які забезпечують досягнення інтегральних показників та деталізували заходи, зокрема це розвиток: людського капіталу на користь регіонів, галузей та сектору досліджень та розробок, масштабних наукових та науково-технологічних проєктів пріоритетним дослідницьким напрямом, інтеграційних процесів у сфері науки, вищої освіти та індустрії, інфраструктури для наукових досліджень та підготовки кадрів. Однак реалізація Державної цільової науково-технічної та соціальної програми «Наука в університетах» була припинена у наслідок недостатнього фінансування та воєнної агресії російської федерації.

Слід зазначити, що у перелічених вище документах стратегічного планування наскрізним чином простерігаються заходи, створені задля цифрової трансформації, впровадження цифрових технологій і застосування інноваційних технологій, проте подібні напрями не простежуються на рівні стратегічних цілей і завдань. Водночас низка показників ефективності зазначених стратегічних документів відображає інноваційну спрямованість та завдання щодо цифрової трансформації.

Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» охоплює нормативне регулювання цифрового середови-

ща, кадри для цифрової економіки, інформаційну інфраструктуру, інформаційну безпеку, цифрові технології, цифрове управління [7]. Доповнення до вказаного Закону стала Концепція Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року [8]. Планується досягти наступних цілей: збільшити внутрішні витрати на розвиток цифрової економіки за рахунок усіх джерел не менше ніж утричі порівняно з 2020 роком; створити стійку та безпечну інформаційно-комунікаційну інфраструктуру високошвидкісної передачі, обробки та зберігання великих обсягів даних, доступну для всіх фізичних і юридичних осіб; забезпечити використання вітчизняного програмного забезпечення та програмного продукту країн Європейського Союзу, державними органами, органами місцевого самоврядування.

Національна програма інформатизації є одним із найбільших проєктів, запущених Кабінетом Міністрів України з метою створення інноваційної економіки та підвищення якості життя населення. Програма розроблена, щоб створити безпечну та стійку інформаційну інфраструктуру, надати інструменти для ефективного збирання, зберігання, обробки та передачі даних у мережах зв'язку. Акцент зроблено на наданні швидкого широкосмугового доступу в Інтернет кожному жителю країни та соціально значимим організаціям (школам, лікарням, поліклінікам та іншим об'єктам), на забезпеченні швидким Інтернетом значущих об'єктів цифрової інфраструктури (наприклад, системах електронної комунікації для хмарних сховищ даних).

Ключова мета Національної програми інформатизації – забезпечити технологічну незалежність держави, адаптувати національні системи до вимог Європейського Союзу створити можливість комерційного використання вітчизняних досліджень та розробок. Уряд планує прискорити технологічний розвиток компаній та забезпечити конкурентоспроможність продуктів та рішень цих компаній на глобальному ринку. Це дозволить Україні укріпити позиції на зовнішньому ринку в економічному та політичному плані. В епоху цифрової трансформації здатність створювати технологічні рішення та затребувані цифрові продукти дає можливість конкурувати та кооперуватися з країнами ЄС. Фундамен-

том даного проєкту виступають наскрізні технології, що пронизують усі галузі публічного управління, виробництва та всі ринки (наприклад, штучний інтелект, великі дані, квантові технології).

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки – проєкт, який по суті спирається на цифрові технології та на інформаційну інфраструктуру [9]. Ключові завдання Стратегії полягають у модернізації державної системи управління та наданні громадянам та бізнесу більш зручних та ефективних послуг через використання сучасних цифрових технологій.

Реалізація Стратегії дозволяє покращити прозорість, доступність та ефективність взаємодії держави з громадянами та бізнесом, підвищити рівень довіри до публічних послуг, усунення ключових правових обмежень та створення окремих правових інститутів для вирішення першочергових завдань формування цифрової економіки та створення постійного механізму управління змінами та компетенціями.

Стратегія в контексті кадрів для цифрової економіки передбачає реформування системи вищої освіти з метою забезпечення програм і проєктів цифрової трансформації висококваліфікованими спеціалістами, формування базових цифрових компетенцій у державних службовців, співробітників державних установ та забезпечення умов освоєння таких компетенцій громадянами України.

У Стратегії кібербезпеки України поставлено цілі: забезпечення єдності, стійкості та безпеки ІКТ-інфраструктури України на всіх рівнях інформаційного простору, забезпечення організаційного та правового захисту особи, бізнесу та держави при взаємодії в умовах цифрової економіки, створення умов для провідних позицій України сфері експорту послуг та технологій інформаційної безпеки, облік національних інтересів у документах ЄС з питань інформаційної безпеки, проєкт спрямований на підтримку наукових досліджень у галузі штучного інтелекту, створення комплексної системи правового регулювання, розробку та розвиток відповідного програмного забезпечення, підвищення доступності та якості даних, збільшення доступності апаратного забезпечення, забезпечення галузі кваліфікованими кадрами, підвищення рівня

інформованості громадян про подібні технології [10].

Прийнято ряд законів і нормативно-правових актів, що регулюють конкретні галузі цифрової трансформації, включаючи Закони України «Про захист персональних даних», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про електронні комунікації», Положення про порядок розроблення, виробництва та експлуатації засобів криптографічного захисту інформації та низку інших нормативно-правових актів. Ці документи визначають правову базу для розвитку цифрової економіки та інформаційних технологій в Україні, стимулюють інвестиції у цифрові проекти та розвиток цифрової трансформації у всіх сферах життя та діяльності державного та приватного секторів. Враховуючи, що цифрова трансформація охоплює різні сфери життя, включаючи економіку, освіту, охорону здоров'я, науково-технологічний розвиток та багато іншого, вона потребує правового регулювання та законодавчої бази, щоб забезпечити безпеку, ефективність та права всіх сторін. Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року прийнята 30 серпня 2024 року передбачає впровадження цифрових технологій у малий і середній бізнес [11].

## ВИСНОВКИ

Науково-технологічний розвиток в Україні продовжує розвиватися, щоб охопити нові технології та виклики, які виникають у процесі розвитку цифрової економіки. Організаційно-методологічні умови цифрової трансформації потребують активного визначення

дослідницьких напрямів, розробки нових технологій, створення інноваційних продуктів та послуг, а також розвитку нових бізнес-моделей.

Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідно мати розвинену цифрову інфраструктуру, що включає потужні обчислювальні потужності, широкопasmовий доступ до Інтернету, хмарні технології, мережі передачі даних. Фахівці в галузі інформаційних технологій відіграють ключову роль у цифровій трансформації. Необхідно розвинути та оновити їх компетенції, щоб вони могли ефективно застосовувати нові технології у науково-технологічній сфері.

Цифрова трансформація передбачається запровадження активного механізму взаємодії держави, бізнес-спільноти, наукової спільноти та громадян. Обмін інформацією, передовими досягненнями та результатами інтелектуальної діяльності має здійснюватися за допомогою цифрових платформ.

Цифрова трансформація потребує розробки нових методологій та підходів до науково-технологічної роботи. Необхідно визначити цілі, завдання, показники ефективності та механізми контролю у сфері цифрової трансформації. У зв'язку з великим обсягом даних, збирання та зберігання яких стають значними в процесі цифрової трансформації, необхідно ретельно поводитися з даними, забезпечувати їх якість і захист від несанкціонованого доступу. Публічне управління в умовах цифрової трансформації вимагає поєднання нових технологій, методологій і організаційних підходів для забезпечення успішного впровадження цифрових рішень та досягнення цілей науково-технологічного розвитку.

## REFERENCES

1. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist [On scientific and scientific-technical activities] (Ukraine), 26.11.2015, No 848-VIII. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (in Ukrainian).
2. Pro priorityetni napriamy rozvytku nauky i tekhniky [On priority areas for the development of science and technology] (Ukraine), 11.07.2001, No 2623-III. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text> (in Ukrainian).
3. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku [On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030] (Ukraine), 03.03.2021, No 179. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).

4. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [On approval of the Strategy for the development of innovation activities for the period up to 2030] (Ukraine), 10.07.2019, No 526-p. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
5. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the principles of state regional policy] (Ukraine), 05.02.2015, No 156-VIII. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (in Ukrainian).
6. Pro derzhavni tsilovi prohramy [On state target programs] (Ukraine), 18.03.2004, No 1621-IV. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (in Ukrainian).
7. Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [On stimulating the development of the digital economy in Ukraine] (Ukraine), 15.07.2021, No 1667-IX. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (in Ukrainian).
8. Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi naukovo-tekhnichnoi prohramy z vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v priorityetnykh haluziakh ekonomiky na period do 2026 roku [On approval of the Concept of the State Targeted Scientific and Technical Program for the Use of Artificial Intelligence Technologies in Priority Sectors of the Economy for the Period until 2026] (Ukraine), 13.04.2024, No 320-p. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/320-2024-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
9. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky ta planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025 and the action plan for its implementation] (Ukraine), 29.12.2021, No 1805-p. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
10. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021, "On the Cybersecurity Strategy of Ukraine"] (Ukraine), 26.08.2021, No 447/2021. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (in Ukrainian).
11. Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoy transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024-2027 rokakh [On the approval of the Strategy for the recovery, sustainable development, and digital transformation of small and medium-sized enterprises for the period until 2027 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024-2027] (Ukraine), 30.08.2024, No 821-p. Retrieved June 30, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (in Ukrainian).