

ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ РОЗБУДОВИ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОСИСТЕМИ «ДІЯ»

У сучасних наукових дослідженнях та управлінській практиці цифрова трансформація розглядається як системний процес стратегічного характеру, що полягає у всеосяжному провадженні цифрових технологій у діяльності організації з метою якісної зміни її операційних моделей, бізнес-процесів та управлінських підходів [1]. Ключовою метою трансформації є відповідність очікуванням сучасного користувача, який потребує персоналізованого контенту та можливості взаємодії з системою в режимі 24/7 з будь-якого пристрою.

Практична реалізація цифрової трансформації в масштабах національної економіки потребує чіткої системи метрик та оцінки ефективності. Відповідно до аналітичних звітів компанії McKinsey, впровадження інноваційних цифрових моделей дозволяє організаціям-лідерам досягати на 65% вищої загальної прибутковості порівняно з суб'єктами, які ігнорують процеси діджиталізації [1]. У державному секторі цей ефект трансформується у радикальне зниження трансакційних витрат, скорочення часу на надання послуг та мінімізацію корупційних ризиків за рахунок усунення людського фактору.

Важливим кроком у формуванні інституційного середовища для цифрових змін стало схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, яка визначила перехід до «цифрового формату» як стратегічний пріоритет національного розвитку [2]. Концепція базується на принципі «цифрового пріоритету», що передбачає першочерговість впровадження інноваційних рішень у всіх сферах життєдіяльності – від державних сервісів до промисловості [2]. Згідно з цим документом, цифровізація розглядається не лише як технологічне насичення, а як інструмент інтенсифікації економічного зростання через розвиток цифрових інфраструктур та подолання цифрового розриву.

В Україні для моніторингу цього процесу та оцінки реалізації положень Концепції впроваджено Індекс цифрової трансформації регіонів, який є комплексним показником оцінки цифрової зрілості органів влади. За підсумками 2024 року, середній показник індексу в Україні зафіксовано на рівні 0,497 бали з 1 можливого [3]. Таке значення, порівняно з попередніми періодами, вказує на зміну підходів до оцінювання та виявлення критичних точок зростання в умовах воєнного стану. Показник на рівні 0,5 свідчить про те, що країна перебуває на етапі активної трансформації, де основні зусилля спрямовані на стабілізацію цифрових сервісів та безперервної роботи державних реєстрів.

Сучасний стан цифровізації є результатом тривалої та складної еволюції, ключовим етапом якої стало 2 квітня 2020 року – саме тоді відбувся офіційний запуск порталу та мобільного застосунку державних послуг «Дія», що став фундаментом для впровадження проривних інновацій у масштабах всієї країни. Ця подія ознаменувала перехід від фрагментарних ІТ-проектів до створення цілісної інноваційної екосистеми. Запуск «Дії» заклав технологічну базу, яка дозволила не лише автоматизувати державні послуги, а й створити гнучку інфраструктуру, здатну витримувати критичні навантаження.

Розвиток цієї інфраструктури став можливим завдяки впровадженню інновацій радикального характеру, які зумовили трансформацію традиційних ієрархічних моделей управління в мережеві та сервіс-орієнтовані. Першим фундаментальним рівнем цієї трансформації стали продуктивні інновації, а саме впровадження першої у світі системи повноцінних цифрових документів із юридичною силою, ідентичною паперовим. Ключовим інноваційним інструментом тут виступає «Дія.Підпис» – технологія віддаленого кваліфікованого електронного підпису, інтегрована у мобільних застосунків завдяки використанню біометричних даних та криптографічних алгоритмів [4]. Система дозволила громадянам здійснювати юридичну значущі дії миттєво, що відповідає згаданим раніше очікуванням цифрового користувача щодо персоналізації та доступності сервісів у режимі 24/7.

Логічним продовженням продуктивних змін стало впровадження процесних інновацій, що базуються на повній алгоритмізації державних функцій. «Дія» трансформувала логіку надання послуг змінивши суб'єктивний людський фактор об'єктивним програмним кодом. Найбільш репрезентативним прикладом такої інновації є сервіс автоматичної реєстрації ФОП. Виключення державного реєстру з ланцюга прийняття рішень дозволило скоротити час надання послуги до декількох секунд, що є світовим рекордом та прямим доказом ефективності цифрової трансформації як засобу боротьби з бюрократією.

Аналогічний підхід було реалізовано у комплексній послугі «eМалютко», де за принципом синергії до 10 розділених сервісів було об'єднано в єдиний клієнтський шлях за однією заявою [4]. Окрім згаданих сервісів екосистема охоплює цифровізацію будівництва, митні декларації та складні соціальні інструменти, як от «eВідновлення», що в сукупності свідчать про перехід до фундаментально нової моделі «держави як платформи».

У цій парадигмі «Дія» перестає бути просто зручним сервісом і стає базовою інфраструктурою цифрової економіки. Вона об'єднує державу, громадян та бізнес у єдиний простір, де будь-яка взаємодія відбувається миттєво, прозоро та без посередників. Такий технологічний стрибок зумовив глибокі інституційні інновації, які змінюють саму філософію державного управління. Спостерігається докорінна зміна ролі держави: з контролюючого органу вона еволюціонує у високотехнологічну сервісну платформу. В основі цієї інституційної інновації лежить концепція Data-driven governance, де управлінські рішення базуються на об'єктивній цифровій аналітиці, а не на суб'єктивному баченні посадовця. Це дозволяє сформувати якісну нову модель цифрової довіри між громадянами і державними інституціями.

Ключовим соціально-економічним результатом такої трансформації стає потужний антикорупційний ефект, який слід розглядати як самостійну інноваційну перемогу. Повна алгоритмізація процесів усуває можливість прийняття суб'єктивних рішень посадовцями. Відсутність фізичного контакту ліквідує умови для хабарництва, а кожен цифровий слід у системі забезпечує абсолютну підзвітність. Це доводить, що інновація тут є не лише технологічною, а й соціальною: вона створює середовище, де корупція стає технічно неможливою. Саме цей інституційний фундамент дозволяє Україні втримувати стабільність державної системи та продовжувати розвиток навіть за складних умов. Отже, створення екосистеми «Дія» стало не просто черговим етапом автоматизації, а унікальною соціально-технологічною інновацією, яка дозволила Україні сформулювати новий глобальний стандарт у сфері GovTech. Успіх цієї моделі довів, що поєднання гнучкої цифрової інфраструктури з принципами інституційної прозорості здатне перетворити державу на адаптивну систему, яка миттєво реагує на запити громадян, навіть за умов складних макроекономічних викликів.

Аналізуючи поточний стан цифровізації, можна припустити, що ключовим вектором інновації має стати не стільки кількісне нарощування нових сервісів, скільки вдосконалення механізмів автономності всієї системи. Вже сьогодні екосистема «Дія» демонструє високу адаптивність, дозволяючи користувачам переглядати цифрові паспорти, посвідчення водія та інші зашифровані документи в офлайн-режимі за умов попередньої авторизації. Тому наступним етапом розвитку цієї стійкості, могла б стати реалізація моделі асинхронної взаємодії, яка б дозволила громадянам ініціювати складні послуги навіть у моменти певної нестабільності мережі з їхньою подальшою автоматичною синхронізацією при появі сигналу. Це сприятиме зменшенню вразливості до нестабільності електропостачання та трансформації платформи у персоналізований захищений вузол державної інфраструктури, що є важливим елементом гарантування прав людини в умовах підвищених ризиків.

Варто зазначити, що цифрова трансформація в Україні остаточно переросла стадію простого впровадження технологій. Хоча зафіксований показник середнього Індекс цифрової трансформації регіонів України на рівні 0,497 балів (2024 рік) відображає об'єктивні труднощі перехідного періоду та воєнного стану, він водночас підкреслює життєздатність створеного цифрового базису. Успіх екосистеми «Дія» довів, що перехід до моделі «держави як платформи» дозволяє не лише радикально знизити рівень бюрократії та корупції через алгоритмізацію процесів, а сформувати нову якість цифрової довіри.

Список використаних джерел

1. O'Brien K., Downie A., Scapicchio M. What Is Digital Transformation? *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation> (the date of application: 20.03.2025).
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення: 25.03.2026)
3. Дія. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2026).
4. Дія – Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2026).