

УДК 342.9:004.738.5:004.8:35.07(477)

ДУБНЯК М.В., кандидат юридичних наук, завідувач наукової лабораторії проблем штучного інтелекту і права Наукового центру цифрової трансформації і права Державної наукової установи «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7281-6568>

**Е-УРЯДУВАННЯ, SMART-УПРАВЛІННЯ ТА GOVTech: ПРОБЛЕМИ
ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ**

DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.3\(54\).340494](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.3(54).340494)

Анотація. У статті досліджуються термінологічні, концептуальні та правові аспекти цифровізації публічного адміністрування в Україні в контексті розвитку е-урядування, Smart-управління та GovTech, зокрема впровадження ШІ в державні послуги. Проведено порівняльний аналіз законодавчого визначення і нормативного наповнення цих понять. Встановлено, що підходи до цифровізації мають фрагментований характер, попри існування потужної цифрової екосистеми на базі бренду “Дія”, яка охоплює численні сервіси, застосунки та інфраструктурні проєкти. Особливу увагу приділено аналізу Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (WinWin), в якій закладено стратегічні цілі щодо розвитку GovTech і штучного інтелекту.

Проаналізовано пріоритети цифрової трансформації за окремими галузями, виявлено нерівномірність завдань цифровізації та дисбаланс між кількістю ініціатив і станом їх правового забезпечення. Сформовано правові проблеми від впровадження ШІ-моделей у діючі державні портали.

Ключові слова: штучний інтелект, інформаційне право, цифрова трансформація, сталий розвиток, цифрові екосистеми, цифрові технології, е-урядування, smart-управління, GovTech, публічне адміністрування.

Summary. The article explores the terminological, conceptual, and legal aspects of the digitalization of public administration in Ukraine in the context of the development of e-government, Smart governance, and GovTech, with particular focus on the integration of artificial intelligence (AI) into public services. A comparative analysis of the legislative definitions and regulatory frameworks of these concepts is provided. It is established that despite the existence of a robust digital ecosystem built around the "Diia" brand—encompassing numerous services, applications, and infrastructural projects—the approaches to digitalization remain fragmented.

Special attention is given to the analysis of the Strategy for the Digital Development of Innovation Activity in Ukraine until 2030 (WinWin), which outlines strategic objectives for the development of GovTech and artificial intelligence. The article analyzes digital transformation priorities across different sectors and reveals uneven progress in digitalization tasks and an imbalance between the number of initiatives and the level of their legal support. Legal issues arising from the integration of AI models into existing government portals are identified and systematized.

Keywords: artificial intelligence, information law, digital transformation, sustainable development, digital ecosystems, digital technologies, e-government, smart governance. GovTech, public administration.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного адміністрування є складовою загального курсу цифровізації держави, і визначальним чинником підвищення

ефективності, відкритості та орієнтації процесів надання державних послуг для задоволення потреб громадян. Водночас попри наявність потужної цифрової екосистеми “Дія”, українська модель цифрового уряду залишається фрагментованою, з нерівномірним охопленням функцій публічного адміністрування із значними відмінностями у правовому забезпеченні цих процесів.

У стратегічних документах останніх років, зокрема у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (далі — Стратегії WinWin) [1], закладено низку прогресивних цілей щодо впровадження GovTech та розвитку штучного інтелекту. Проте аналітичний розгляд операційних завдань цієї Стратегії виявляє, що вони здебільшого орієнтовані на формування позитивного іміджу цифрової держави та “посилення технологічного бренду України”, а не на системне вирішення ключових правових і організаційних викликів, пов'язаних із цифровим управлінням, безпекою персональних даних та режимів обігу даних, кібербезпекою.

Крім того, аналіз галузевих пріоритетів цифровізації демонструє істотну нерівномірність — значна кількість ініціатив зосереджена в окремих секторах (наприклад, оборона, фінанси), тоді як низка критично важливих напрямів залишаються недостатньо охопленими. Незважаючи на активну реалізацію цифрових проєктів, відсутня єдина, комплексна стратегія цифрової трансформації саме публічного адміністрування, яка б інтегрувала різні рівні цифрового уряду — від базового е-урядування до Smart-управління та GovTech.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю концептуального осмислення цифровізації публічного адміністрування в Україні, виявлення суперечностей між декларативними та фактичними аспектами стратегічного планування, а також потребою у формуванні цілісної нормативної основи цифрового уряду в умовах швидких технологічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях цифрової трансформації публічного адміністрування простежується кілька дискурсів, зокрема щодо оптимізації процедури надання адміністративних послуг, підвищення ефективності їх надання, розширення доступу громадян до державних сервісів через застосування цифрових технологій. Водночас переважна частина наукових і політичних документів зосереджена на стратегіях розвитку штучного інтелекту, питаннях технічного регулювання та безпеки, або на аналізі окремих цифрових рішень (як-от національні платформи, мобільні застосунки), що лише фрагментарно відображає загальний стан цифрової трансформації публічного адміністрування. Багато урядів у всьому світі визначили національні стратегії розвитку штучного інтелекту в останні роки [2]. Найчастішими темами досліджень щодо AI в державному секторі є окремі цифрові рішення різних країн, які не дають загального уявлення про рівень впровадження AI в публічне адміністрування [7]. Як правило досліджується роль урядів у формуванні політики, проте питання застосування урядами систем штучного інтелекту у різних соціальних сферах та оцінка різних наслідків цього впровадження залишалась поза увагою науковців та текстів стратегічних документів, що і обумовлює актуальність цього дослідження.

AI дедалі частіше позиціонується як інструмент для оптимізації внутрішніх процесів, розподілу ресурсів і підтримки прийняття рішень в органах влади. Натомість системні дослідження впровадження цифрових технологій у всі ключові функції публічного адміністрування — надання послуг, контрольну діяльність, розгляд справ — залишаються недостатньо репрезентованими в науковому дискурсі. Особливо бракує досліджень щодо узгодженості цифрових ініціатив, їх нормативного забезпечення, інституційної координатії та оцінки реальних наслідків для захисту прав і свобод людини

від цифрового тоталітаризму, цифрової нерівності. Це і зумовлює актуальність даного дослідження щодо стратегічного розвитку GovTech та правові виклики цифрової трансформації публічного адміністрування в Україні.

Метою наукової публікації є дослідження завдань цифрової трансформації України на різних етапах становлення цифрового уряду: від Е-урядування до GovTech.

Виклад основного матеріалу. Правове забезпечення процесу впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність публічної адміністрації та сфери надання адміністративних послуг у нормативних актах має різні назви. Так, свого часу певним трендом було використання словосполучень — електронне урядування (Е-урядування, e-Government). Проте в останні роки цей термін заміщується сучасним поняттям “урядові технології” (GovTech). У нормативних актах дедалі частіше можна зустріти “модні” англомовні аббревіатури, які об’єднують використання найрізноманітніших технологій для позначення процесу цифровізації певної сфери. Проте важливо проаналізувати зміст завдань та процесів цифрової трансформації, яким описується така аббревіатура, з метою уникнення як надмірно спрощеного розуміння, так і беззмістовного використання модних аббревіатур, замість формулювання актуальних завдань для цифрової трансформації.

Згідно з Концепцією розвитку електронного урядування в Україні (схв. розпорядженням КМУ від 13.12.2010 № 2250-р, далі *Концепція 2010*) [3], “Електронне урядування — форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Головною складовою електронного урядування є електронний уряд — єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб’єктами господарювання”. Завданнями для розвитку Е-урядування у 2010 році були: «забезпечення захисту прав громадян на доступ до державної інформації; залучення громадян до участі в управлінні державними справами; удосконалення технології державного управління; підвищення якості управлінських рішень; подолання “інформаційної нерівності”, зокрема шляхом створення спеціальних центрів (пунктів) надання інформаційних послуг, центрів обслуговування населення (кол-центрів), веб-порталів надання послуг; організація надання послуг громадянам і суб’єктам господарювання в електронному вигляді з використанням Інтернету та інших засобів, насамперед за принципом “єдиного вікна”; надання громадянам можливості навчатися протягом усього життя; деперсоніфікація надання адміністративних послуг з метою зниження рівня корупції в державних органах”. Основними принципами е-урядування визначались такі: прозорість і відкритість; конфіденційність та інформаційна безпека; єдині технічні стандарти і взаємна сумісність; орієнтованість на інтереси і потреби споживачів послуг. Виконання усіх завдань передбачалось в три етапи: 2011-2012 роки, 2013-2014 роки, 2014-2015 роки [3].

У 2017 році було прийнято нову Концепцію розвитку електронного урядування в Україні (схв. розпорядженням КМУ 20.09.2017 № 649-р, далі *Концепція 2017*) [4], поняття електронного урядування залишилось без змін, проте додалися інші важливі принципи: цифровий за замовчуванням, одноразове введення інформації, сумісність за замовчуванням, доступність та залучення громадян; відкритість та прозорість; довіра та безпека. У Концепції 2017 року виділено три комплексних напрями: 1) модернізація публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою

інформаційно-комунікаційних технологій; 2) модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; 3) управління розвитком електронного урядування.

Для виконання кожного напряму передбачено досягнення окремих цілей (як правило 3-4. Наприклад, за напрямом “1) модернізація публічних послуг” передбачається робота з завданнями: розвитку електронних послуг, відкритих даних, електронних інструментів залучення громадян, електронної ідентифікації та довірчих послуг. За напрямом “2) модернізація державного управління за допомогою ІКТ”, містить завдання: розвитку електронної взаємодії, електронного документообігу, галузеве електронне урядування — основним завданням якого є запровадження ІКТ підтримки прийняття управлінських рішень та автоматизації адміністративних процесів (зокрема з використанням перспективних геоінформаційних технологій, Інтернету речей, технологій опрацювання даних великих обсягів (Big Data) і Blockchain) за сферами: охорони здоров’я, екології та природних ресурсів, освіти і науки, соціального захисту, фінансової та бюджетної політики, охорони прав і свобод людини, транспорту та інфраструктури, у виборчій сфері, в архівній сфері. Комплексний напрям “3) управління розвитком електронного урядування” передбачав такі завдання: формування базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури електронного урядування, підвищення ефективності управління розвитком електронного урядування [4].

Тобто Концепція електронного урядування 2010 року [3] сформувала правовий та інфраструктурний базис, такий як: створення інтернет-порталів, е-послуг, електронного документообігу, е-ідентифікації тощо, а Концепція 2017 року [4] передбачала більш системні напрями.

Цікаво відзначити, що у Концепції 2017 року [4] вже з’являється перелік новітніх технологій — геоінформаційні технології, Інтернет речей, технології опрацювання великих даних (Big Data) і Blockchain. Від цього часу запроваджується новий напрям смарт-управління (далі від англ. — Smart-управління). В Україні, цей напрям не мав розробленої концепції урядового рівня, він здебільшого реалізується на рівні органів місцевого самоврядування. Для прикладу, було затверджено Концепцію “Київ Смарт Сіті 2020” (затв. рішенням Київської міської ради від 21.11.2017 № 500\3507) [5].

Сутність Концепції “Київ Смарт Сіті 2020” охоплює комплексні соціальні та технологічні трансформації, що уможливорюються шляхом розвитку сучасних ІКТ технологій, розроблення нових стандартів енергоефективності та появи нової якості відносин між громадою та місцевою владою [5, с.4]. Серед впроваджених технологій та їх застосування зазначено наступні: широкосмуговий зв’язок та збільшення якісного Wi-Fi покриття, запровадження технологій Інтернет речей для відстеження руху громадського транспорту; контроль освітлення міста; відстеження порушень дорожнього руху; громадського порядку та безпеки; збір інформації про вільні паркувальні місця; розумні персональні пристрої передбачалось використання шляхом створення спеціальних додатків для швидкого отримання міських е-послуг. Хмарні обчислення для обробки даних, переважно про міський бюджет, а в наступних роках — у сфері комунального господарства міста [5, с. 21-22].

Smart-управління – концепція використання “розумних” технологій (AI, блокчейн, Big Data, Інтернет речей та ін.) для створення відкритого, адаптивного та орієнтованого на громадян міського середовища. Цей термін почав ширше вживатися в дискурсі “розумних міст”.

На думку О.А. Заярного, “з метою уніфікації вимог до концепції “розумного” міста вбачається за необхідне затвердження постановами Кабінету Міністрів України стратегії реалізації концепції “розумного” міста в Україні, індикаторів визначення сталого розвитку міст, які впроваджують концепцію “розумного” міста, порядку формування та розвитку інформаційної екосистеми “розумних” міст, порядку залучення інвестицій на проведення заходів щодо системної цифрової трансформації населених пунктів, а для забезпечення послідовної координації реалізації концепції “розумного” міста по всій території України важливо також визначити центральний орган виконавчої влади, відповідальний за здійснення державної політики у цій сфері, дотримання інформаційних прав людини на всіх стадіях проектування, розроблення та використання інформаційної екосистеми міста, забезпечення високого ступеня кібербезпеки жителів, інформаційних обмінів та самих елементів екосистеми, розроблення національних та імплементація міжнародних стандартів у цій сфері правового регулювання” [6, с. 25].

Термін GovTech (Government Technology) з’явився в Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 (схв. *розпорядженням КМУ 31.12.2024 № 1351-р, далі Стратегія WinWin*) [1], в описі “Стратегічної цілі 12. Розвиток спроможностей держави шляхом впровадження технологій у сфері урядування (govtech). Технології у сфері урядування, або govtech, є сучасним підходом до впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у державному секторі з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян. Govtech охоплює такі напрями роботи, як розробка та впровадження цифрових рішень, автоматизація процесів, використання великих даних, штучного інтелекту та інших передових технологій у державному управлінні”.

Згідно оцінки Всесвітнього економічного форуму про глобальний вплив GovTech [7] концептуальними елементами розбудови GovTech є:

1. Базовий рівень: політики, принципи, протоколи, стандарти, наявність цифрової ідентифікації та онлайн оплати, врегульовані питання обміну даними та геопросторовими даними.

2. Інфраструктурний рівень: інформаційна безпека, центри обробки даних, комінукаційні мережі, відкриті дані, відкриті моделі AI.

3. Функціональний рівень: взаємосумісні програми та додатки, цифрові послуги, зрозумілі інтерфейси користувачам [7, с. 22].

Така трирівнева модель розбудови GovTech дозволяє структурувати аналіз правового забезпечення цифрової трансформації не лише з погляду деклараційних цілей, а й щодо наявності необхідних політик, інфраструктури та сервісних рішень. Це забезпечує послідовну оцінку рівня інституційної зрілості цифрової трансформації та дозволяє виявити дисбаланси між задекларованими намірами та фактичним станом цифровізації публічного адміністрування.

Проаналізувавши 10 завдань та заходів для досягнення Стратегічної цілі 12, запропонованих у Стратегії WinWin, ми їх класифікували за напрямками:

1. створення, просування та популяризація GovTech-рішень;
2. правове забезпечення GovTech;
3. дослідження та навчання у сфері GovTech.

Так, опис завдань та заходів із тексту Стратегії WinWin для досягнення Стратегічної цілі 12, за запропонованою класифікацією буде виглядати наступним чином (*нумерація завдань — авт.*)

1. Створення, просування та популяризація govtech-рішень:

1. “створення інтегрованої платформи з ресурсами, кращими практиками та методологіями у сфері цифровізації;
2. проведення заходів з активного просування українських GovTech-рішень та експертизи для іноземних держав;
3. створення GovTech-інкубаторів, які дадуть змогу розробляти і тестувати інноваційні рішення для державних установ у спеціально створених тестових середовищах з реальними даними;
4. просування експорту успішних GovTech-рішень як джерела м’якої сили за допомогою посилення технологічного бренду України, залучення співробітників дипломатичних представництв України за кордоном”.

2. Правове забезпечення govtech:

5. “розроблення проекту закону щодо чіткого визначення структури та функції органів державної влади, зокрема розподілу відповідальності між підрозділами, які займаються розробленням та реалізацією законодавства, та тими, які відповідають за управління проектами та їх виконання;
6. затвердження процедурних стандартів підготовки, закупівлі, реалізації, приймання та впровадження цифрових продуктів з урахуванням їх відмінностей та особливостей;
7. розроблення та подання нормативно-правових актів щодо єдиних стандартів для всього циклу розробки програмного забезпечення, включаючи проектування, тестування, впровадження та підтримку”;
8. розроблення та подання нормативно-правових актів та методичних рекомендацій щодо збору, інтеграції та аналізу даних із різних джерел, використання передових аналітичних інструментів для обробки та інтерпретації даних;

3. Дослідження та навчання у сфері govtech:

9. “запуск незалежних публічних досліджень цифровізації, що оцінюватимуть задоволеність сервісами у сфері урядування (GovTech) та кількість цифровізованих послуг;
10. розроблення та проведення регулярного навчання та тренінгів для державних службовців з використання даних та аналітичних інструментів у процесі прийняття рішень з метою посилення спроможності центральних органів виконавчої влади та державних підприємств у зборі, аналізі та використанні даних, дезагрегованих за статтю та іншими соціальними показниками, що стосуються технологій і цифрової політики, сприяння співпраці для оцінки потреб у даних, розподілених за статтю та іншими соціальними показниками, і усунення прогалин” [1].

Варто зазначити, що в тексті Стратегії WinWin також міститься “Операційний план заходів з реалізації у 2025-2027 роках Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року” (далі *Операційний план*), який складено у формі таблиці з визначенням “найменування заходів”, “відповідальних виконавців”, “строк виконання”, “очікуваний результат” [1].

Для виконання Стратегічної цілі 12, на 2025-2027 роки передбачено 7 пунктів (з п.53 по п.59) Зокрема, п.53 Операційного плану присвячено створенню інтегрованої платформи з ресурсами, кращими практиками та методологіями у сфері цифровізації. Індикатором виконання цього завдання зазначено наступний параметр: “забезпечено доступ до якісної інформації та ресурсів, що сприяє ефективній цифровізації процесів в державному секторі та підвищено їх прозорість та ефективність” [1].

Пункти 54-57 Операційного плану присвячені завданням правового забезпечення GovTech, індикаторами їх виконання визначено: “подано проект закону, нормативно

правові акти”. Пунктом 58 Операційного плану передбачено одну ціль для навчання у сфері GovTech “розробка тренінгів для державних службовців з використання даних та аналітичних інструментів у процесі прийняття рішень”. Індикатором виконання визначено: “розроблено відповідні курси та тренінги, їх регулярне проведення, підвищено рівень компетенцій та кваліфікації державних службовців у сфері використання даних, що сприятиме більш ефективному та інформованому управлінню, поліпшенню якості державних послуг та процесів” [1].

Пункт 59 Операційного плану стосується сфери популяризації, а саме: “проведення заходів щодо активного просування українських govtech-рішень та експертизи для іноземних держав”. Індикатором виконання визначено “поглиблено співпрацю у цифровій сфері з 5-15 новими державами з усіх континентів, які могли б отримати користь від застосування українського досвіду та рішень” [1].

Не важко помітити, що тільки останній, 59 пункт Операційного плану, містить кількісний конкретний показник “5-15 нових держав”. Інші пункти сформульовані декларативно, тому незрозуміло, яку кількість нормативних актів необхідно подати для системного виконання пунктів 54-57 Операційного плану. А крім того, у пункті 58 не зазначено, яку кількість тренінгів та курсів і за який кошт необхідно розробити; підвищення рівня компетенцій та кваліфікацій державних службовців буде через ці курси-тренінги у рамках самоосвіти, чи за рахунок інших рівнів та форм освіти; незрозуміло як виміряти індикатор “сприяння більш ефективному та інформованому управлінню” у контексті досягнення цього показника.

Прогресивною особливістю Стратегії WinWin є започаткування наряду розвитку AI-технологій в Україні. Попередній аналіз завдань, для досягнення Стратегічної цілі 16, дозволяє класифікувати їх за такими критеріями:

1. Розвиток інноваційної спроможності для AI;
2. Нормативне регулювання та відкриті дані для AI;
3. Створення інфраструктури та партнерств для розвитку AI;

Отже, опис завдань та заходів із тексту Стратегії WinWin для досягнення Стратегічної цілі 16, за запропонованою класифікацією буде мати таку структуру (*нумерація — авт.*):

1. Розвиток інноваційної спроможності для AI:

1. “створення інноваційного кластера, який об’єднає науково-дослідницькі інститути, заклади вищої освіти, стартапи та приватні компанії у сфері штучного інтелекту та розроблення рішень у сфері урядування”;
2. “створення сприятливих умов для розвитку інноваційних технологій з використанням технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки”;
3. “створення сприятливих умов для впровадження, практичного використання та підвищення рівня конкурентоспроможності високотехнологічних продуктів, що використовують технології штучного інтелекту, блокчейн”;

2. Нормативне регулювання та відкриті дані для AI:

4. “розроблення позиційного документа (Білої книги) щодо підходу України до впровадження регулювання у сфері штучного інтелекту;
5. інтеграція даних, розподілених за статтю та іншими ознаками, у GovTech-рішення штучного інтелекту та ініціативи відкритих даних, а також розроблення та впровадження штучного інтелекту і алгоритмів, вільних від гендерних упереджень і стереотипів;
6. здійснення поступового переходу на стандарти, передбачені законодавством Європейського Союзу”.

3. Створення інфраструктури та партнерств для розвитку AI:

7. “забезпечення підтримки проектів, спрямованих на розвиток та збагачення українського мовного фонду”;

8. проведення конкурсів на основі відкритих державних даних з метою залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до співпраці з Кабінетом Міністрів України;

9. сприяння партнерствам між закладами вищої освіти, науковими установами та бізнесом для спільних досліджень із зосередженням на інтердисциплінарних дослідженнях;

10. “створення регуляторної платформи — контрольоване середовище для тестування високотехнологічних продуктів, зокрема продуктів на основі штучного інтелекту, на предмет відповідності наявному національному законодавству та у частині штучного інтелекту також на предмет відповідності Регламенту Європейського Союзу із штучного інтелекту з метою виходу високотехнологічних продуктів на ринок Європейського Союзу” [1].

Для досягнення цієї цілі в Операційному плані на 2025-2027 рік визначено 6 показників (п. 68 - 73). Зокрема, пункт 68 Операційного плану визначає такий показник, як “створення інноваційного кластера, який об’єднає науково-дослідницькі інститути, заклади вищої освіти, стартапи та приватні компанії у сфері штучного інтелекту та розробки рішень у сфері урядування”. Індикатором його виконання зазначено: “забезпечено розвиток створення інноваційного кластера, розроблено інноваційні рішення у сфері штучного інтелекту та у сфері урядування, підсилено міжнародне лідерство України у зазначених сферах, здійснюється технологічний обмін та співробітництво” [1].

Пункт 69 Операційного плану визначає завдання “забезпечення підтримки проектів, спрямованих на розвиток та збагачення корпусу української мови” а індикатор його виконання — “забезпечено підтримку проектів, створено умови для поліпшення якості та доступності ресурсів української мови, сприяння її вивченню та просуванню на міжнародному рівні, підтримка лінгвістичних досліджень та освітніх ініціатив” [1].

Пункт 70 Операційного плану про розроблення позиційного документа (Білої книги) щодо підходу України до впровадження регулювання у сфері штучного інтелекту можна вважати фактично виконаним, оскільки Мінцифри презентувало таку Білу Книгу.

Пункт 71 Операційного плану стосується “створення сприятливих умов для впровадження, практичного використання та підвищення рівня конкурентоспроможності високотехнологічних продуктів, що використовують технології штучного інтелекту, блокчейн” [1] передбачається його досягнення через прийняття відповідного нормативно-правового акту. Тут не конкретизується, чи це має бути окремий комплексний Закон України “Про штучний інтелект” з використанням у різних сферах, чи інший спеціальний акт. Проте в контексті аналізу індикаторів виконання Стратегічної цілі 12, та і інших цілей, можемо відзначити що формування правового забезпечення впровадження новітніх технологій в Україні проходить наскрізно у всіх визначених стратегічних цілях Стратегії WinWin.

Пункт 72 Операційного плану визначає “створення сприятливих умов для розвитку інноваційних технологій з використанням технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки” [1].

Пункт 73 Операційного плану є вузькоспрямованим і стосується завдання інтеграції технологій штучного інтелекту в енергетичний сектор України шляхом “створення центру компетенцій з використання штучного інтелекту для енергетичної безпеки, ефективної диспетчеризації та розвитку “розумних мереж” [1].

Узагальнюючи результати аналізу Стратегії WinWin, слід зазначити, що цей документ є одним із перших комплексних та амбітних нормативних актів, орієнтованих на формування правового середовища та реалізацію організаційних заходів, спрямованих на розвиток і впровадження новітніх технологій і перспективних секторів економіки. Незважаючи на багатовекторність підходу, документ демонструє низку системних недоліків, в частині декларативності індикаторів виконання запланованих заходів. Складається враження, що завдання визначені в Операційному плані більше орієнтовані на формування іміджу, але не спрямовані на розв'язання фундаментальних проблем для сфери цифрового урядування та розбудови AI, зокрема це проблеми захисту інформаційної безпеки, охорони персональних даних, удосконалення нормативного регулювання обороту та режимів даних для розвитку AI систем, хоча ці завдання і згадуються по тексту Стратегії WinWin.

У Стратегії WinWin визначені “Очікувані результати реалізації Стратегії та досягнення показників стратегічних цілей до 2030 року (*нумерація - авт*):

- “1. частка витрат на наукові дослідження і розробки у внутрішньому валовому продукті — 1,2 відсотка (0,33 відсотка у 2023 році);
2. якість середньої освіти за показниками PISA — 470-510 балів (428-250 у 2022 році);
3. глобальний індекс людського капіталу (створення умов для творчої самореалізації і розвитку кожного громадянина і віддачі людського капіталу в економіку) — 55 місце (79 місце у 2023 році);
4. глобальний індекс інновацій — 45 місце (57 місце у 2023 році);
5. глобальний патентний індекс — 35 місце (46 місце у 2023 році);
6. підвищення продуктивності праці через інновації — 35 відсотків потенціалу (25 відсотків у 2023 році)” [1].

Щодо аналізу змісту цих індикаторів відзначимо наступне:

По-перше, у Стратегії WinWin визначено 18 Стратегічних цілей, і всього 6 індикаторів для досягнення — 1 частка ВВП на НДР; 2 — результати PISA; 3, 4, 5 — глобальні індекси (інновацій, патентування, людського капіталу), 6 — продуктивність праці. Не зазначено, якими мають бути індикатори виконання для інших Стратегічних цілей?

По-друге, не всі визначені індекси корелюють із фрагментованими та інституційно-орієнтованими цілями.

По-третє, опис завдань Стратегічних цілей не пов'язаний з індикаторами очікуваних результатів. Наприклад, Стратегічна ціль 1 “Пріоритезація інновацій в освіті” — ніяк не пояснює, як це підвищить показники PISA або людського капіталу”. Стратегія WinWin схвалено в останній день 2024 року, а індикатори визначені для 2030 року, однак без проміжних індикаторів (наприклад для 2027 року) для кожної Стратегічної цілі неможливо скоригувати її досягнення. Окрему проблему становить непрозорість в оцінюванні ефективності, та не конкретні формулювання. Наприклад, як можна виміряти показник “розбудова спроможності для наукоємних інновацій”? Стратегічна ціль 16 (про розбудову AI), не містить ні очікуваної кількості рішень, ні обсягу фінансування, ні строків досягнення. А підвищення частки ВВП на НДР на 1,2% логічно не впливає з жодної конкретної цілі.

Попередніми варіантами вирішення цієї проблеми можна було б вважати групування Стратегічних цілей за блоками індикаторів, встановлення проміжних індикаторів до кожної цілі. Наприклад, кількість створених інкубаторів (для цілі 3),

кількість захищених патентів (для цілі 6), кількість наукоємних стартапів (для цілі 5). Такий підхід надав би змогу оцінювати реальний прогрес, а не декларативні індикатори.

З аналізу багатьох Стратегій та Концепцій ми помітили, що показники виконання певних завдань пов'язані із позицією України в міжнародних рейтингах, а не порівнянням ступеню добробуту всередині країни, де, власне і реалізовувалась заходи Стратегій. Виникає хибне враження, що міжнародні індекси мають більше значення, ніж думка громадян країни, для якої ці заходи впроваджувались. Норми Стратегії WinWin підкреслюють суспільний запит на цифровізацію, автоматизацію, впровадження AI технологій. Проте, Стратегія WinWin не синхронізована з національним законодавством у сфері адміністративного, інформаційного права, програм Інформатизації. З точки зору забезпеченості ресурсів, ці завдання не враховують фінансування, кадрове та інституційне забезпечення. Стратегія WinWin не включає етапи оцінки результативності, перегляду або актуалізації завдань, цілей та індикаторів.

Якщо дещо абстрагуватись від правового забезпечення і проаналізувати певні результати впровадження інноваційних стратегій в Україні, можемо відзначити, що в Україні анонсовано відкриття Центру глобальних урядових технологій (Global Government Technology Centre, GGTC Kyiv) [8]. GovTech-центр об'єднає уряд, бізнес, стартапи та науковців, щоб шукати нові цифрові рішення й створювати спільні проєкти з міжнародними партнерами, обмінюватися досвідом. Це майданчик для відстеження глобальних трендів GovTech та проведення досліджень і аналізу. Також він сприятиме пошуку партнерів з треку розвитку інновацій — штучний інтелект (AI), освітні технології (EdTech), оборонні технології (Defense Tech), напівпровідників (Semiconductors), біомедичні технології (BioTech), зелені технології (GreenTech), безпілотні технології та автономні системи (AUV) [8]. Діяльність цього Центру, згідно даних їх офіційного веб-сайту поки що немає значної кількості практичних кейсів.

Для об'єднання українських IT-компаній для розвитку GovTech-екосистеми України, зміцнення співпраці між державою і бізнесом та сприяння експорту українських рішень за кордон створено GovTech Альянс України (громадська спілка). Станом на червень 2025 року учасниками альянсу є 5 IT-компаній, що спеціалізуються на розробці цифрових рішень для держави: “AMEDIA — провідна українська IT компанія, що спеціалізується на створенні та впровадженні інноваційних digital продуктів для держави та бізнесу. Kitsoft — українська GovTech компанія, має понад 10 років досвіду на ринку та 200+ впроваджених проєктів, зокрема розробник порталу Дія. МК-Consulting — розробляє та підтримує GovTech рішення, що мають цінність для людей та бізнесу, серед них електронні закупівлі Prozorro, діджиталізація державних реєстрів і сервісів навколо них. Prozori Solutions — компанія-розробник державних та корпоративних рішень для українських та світових установ, серед яких Prozorro, МОН, Klitschko Foundation. Strimco — українська GovTech компанія, яка проєктує, створює та впроваджує IT-сервіси та е-послуги для держави, на рахунку якої вже 50+ проєктів” [9]. Проте на офіційному сайті Альянсу (<https://gtaua.org/>) крім визначення мети, місії та бачення, жодної іншої інформації так і не з'явилося, тому складно говорити про просування напрямку GovTech з ініціативи бізнесу.

У Звіті глобального впливу GovTech [7, с. 21], відзначили створену в останні роки екосистему цифрового уряду в Україні — екосистему та бренд ДІА, в яку наразі входить:

Дія.App — мобільний застосунок Порталу Дія;

Портал Дія — Єдиний державний вебпорталу електронних послуг (<https://diia.gov.ua/>) [19];

Дія.Освіта — веб-портал цифрової освіти призначений для реалізації права кожного на якісну та доступну освіту шляхом забезпечення створення можливості дистанційного навчання через Інтернет. (<https://osvita.diia.gov.ua/>) [20];

Дія.Бізнес — портал у форматі one stop shop¹, з усією визначеною інформацією для початку власної справи (<https://business.diia.gov.ua/>);

Дія.Сіті — реєстр та особливий податковий режим для ІТ-компаній України функціонує у складі Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та має окремий офіційний веб-сайт (<https://city.diia.gov.ua/>) [21,22];

Дія.Engine — інноваційне рішення, завдяки якому міністерства й державні органи зручно створюватимуть реєстри і керуватимуть ними (<https://digitalstate.gov.ua/uk/projects/govtech/diia-engine>).

Дія.Центр — перетворення Центрів надання адміністративних послуг, на Центри нового формату.

Дія.Відкриті дані — є невід’ємною складовою Єдиного державного веб-порталу відкритих даних, що має на меті підвищити рівень знань про відкриті дані, їх вплив та користь для кожного та допомогти Україні стати однією з найпрозоріших країн світу (<https://diia.data.gov.ua/about>) [23];

Дія.Цифрова громада — веб-портал створений з метою надання місцевим держадміністраціям, іншим державним органам, органам місцевого самоврядування, фізичним та юридичним особам інформації, необхідної для планування та здійснення заходів, спрямованих на цифровий розвиток, цифрову трансформацію і цифровізацію на місцевому та регіональному рівні (<https://hromada.gov.ua/>) [24];

Відповідно до Пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024-2026 роки (*схв. розпорядженням КМУ від 02.08.2024 №735 р.*) [12] до екосистеми «Дія» будуть додані:

Дія.Картка — для спрощення державних виплат за електронними публічними послугами (наприклад, Національний Кешбек, еПідтримка).

Дія.Офіс — розділ Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (далі - Портал Дія) доступний для посадових осіб, державних службовців та інших працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів, місцевих органів виконавчої влади та інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України “Про державну службу” (далі - посадові особи) призначений для автоматизації та цифровізації процесів, пов’язаних з виконанням посадових обов’язків та обміном інформацією між посадовими особами та працівниками державних органів (первісно регламентовано Постановою КМУ “Деякі питання цифровізації діяльності державних органів” від 01.12.2023 № 1217) [25].

Дія.Пошта — електронна пошта для суб’єктів господарювання.

Також передбачається інтеграція систем: екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112 до мобільного додатка Порталу Дія; електронного кабінету платника податків з Порталом Дія [12].

Анонсовано створення “національної LLM системи — мовної моделі натренованої на українських наборах даних, здатна генерувати тексти, аналізувати мову, відповідати на запитання та підтримувати діалог. Така модель стане основою для десятків

1 One-stop shop" (магазин "все в одному") - це концепція, де клієнтам пропонують широкий спектр послуг або продуктів в одному місці, що забезпечує зручність та ефективність. Це може бути як фізичний магазин, так і веб-сайт або мобільний додаток, де можна знайти все необхідне, включаючи інформацію. Cambridge Dictionary.

державних і бізнес-продуктів: від AI-асистента в Дії до освітніх сервісів у Мрії і правових аналітичних інструментів” [10]. Міністр цифрової трансформації анонсував бета-тестування AI-асистента та порталі Дія в червні 2025 [17], а в липні надав вже більше деталей про “роботу” AI-асистента, зокрема, “AI-інструмент, який “працює” в чатботах месенджерів Telegram, Viber та Facebook Messenger, куди користувачі звертаються із запитаннями про різні послуги. Він консультує та допомагає отримати послуги в застосунку й на порталі Дія, знає вже про понад 45 найпопулярніших послуг у Дії. А це — 65% усіх питань, які отримує команда підтримки». Повідомляється, що “розроблено окрему архітектуру на базі ChatGPT й інтегровано з CRM-системою команди підтримки Дії; сформовано окрему команду AI-тренерів з операторів команди підтримки; описано бізнес-процеси та їх структура для кожної послуги, щоб AI міг “читати”, формулювали правильні промпти; навчили AI-модель відповідати точно й зрозуміло. Важливо, що персональні дані користувачів не відправляються, не обробляються та не зберігаються в AI-моделі. Перш ніж передати AI питання, дані деперсоналізуються та надсилається “чисте запитання”. Але завдяки контексту діалогу AI може уточнювати питання, допомагати, відповідати максимально просто й людяно. Детальніше в цифрах: за червень команда підтримки отримала 251 627 запитів. З них 198 164 зактив безпосередньо кнопочовий чатбот.

53 463 звернення були направлені до операторів та AI. З них 27 800 зактив AI без участі оператора. І якщо стежити за динамікою в розрізі тижня, то показники ще кращі: 72% всіх питань за 7 днів поктив AI замість оператора” [18].

Цікаво відзначити, що поки в світі дискутується питання визнання AI об’єктом чи суб’єктом права, та питання його правового статусу та ризиків для прав людини, В Україні переслудуючи ідею “посилення технологічного бренду України” здійснено інтеграцію “AI-асистента” в процес надання адміністративних послуг. Узагальнимо декілька правових проблем з цієї ситуації:

1. невизначеність правового статусу AI-моделей як “учасника” комунікації. Де-факто виникає перенесення функції публічного адміністрування на AI-модель, яка не має правосуб’єктності.

2. поява неформальної процедури, яка підміняє законодавчо визначені адміністративні процедури та процесуальні гарантії. Результатом надання адміністративної послуги уповноваженої особи від імені держави забезпечує у майбутньому можливість оскарження рішення. У випадку AI-консультування, громадянин не завжди може усвідомити, що спілкується з AI, а не з уповноваженою особою. Попри позитивний ефект економії часу операторів на консультування громадян, виникає неформальна процедура, яка не має нормативного статусу, проте заміщує офіційну процедуру звернення/отримання послуги, яка відбувається через офіційні веб-портали надання електронних послуг.

3. проблема прозорості. Правовою підставою інтеграції штучного інтелекту в портал ДІА є одне речення в Постанові КМУ про “зміни, що вносяться до Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг” який передбачає доповнення функціоналу порталу Дія “використання технологій штучного інтелекту” (п.п 27-5, п.6 Постанова КМУ від 13.06.2024 № 693). Проте ніякої конкретики, яку надав Міністр цифрової трансформації пізніше, про “команду промпт-інженерів, визначення 45

пілотних послуг для тестування, інтеграцію Дії з забороненим месенджером Telegram¹ у згаданій Постанові не йдеться.

4. декларативність заяви про деперсоналізацію персональних даних. У процесі “консультування” можуть міститися уточнюючі питання, які обробляє AI чи залучений оператор. Крім того, “контекст діалогу” може містити чутливі дані, які особа про себе розкриє без належного розуміння правового режиму цих даних, та факту спілкування з AI моделлю.

5. невизначеність ризиків та відповідальності. У інформаційному повідомленні [18] не йде мова про оцінку правильності наданих AI-асистентом відповідей. У разі помилки інтерпретації запиту громадянина, наприклад в частині строків подання необхідних документів чи подання не тих документів, буде порушення права громадянина без юридичних наслідків. Адже таку інформацію було отримано в рамках законодавчо не передбаченої і неформальної процедури спілкування в чат-боті з AI асистентом.

Попри значну кількість впроваджених цифрових рішень та офіційну присутність на державному домені (... diia.gov.ua), загальна цифрова екосистема “Дія” на сьогодні все ще не має системно закріпленого правового підґрунтя. Правовий статус регламентований окремими тематичними Положеннями [19-25] до окремих веб-сайтів чи порталів, проте при взаємодії вже з кінцевим інформаційним продуктом у формі веб-сайту, portalу, застосунку, магазину, інноваційного рішення — прямого посилання на правові підстави функціонування цих інформаційних ресурсів немає.

Такий підхід створює ситуацію, коли цифрова держава постає переважно як сукупність IT-проектів, описаних у веб-каталозі, а не як чітко визначена й юридично забезпечена система взаємодії публічних інституцій та громадян.

У цьому контексті актуальним постає аналіз пріоритетних сфер цифрової трансформації, які визначаються на рівні урядових програм і дозволяють побачити динаміку розвитку цифрового врядування попри наявні прогалини в правовому регулюванні. Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на період до 2023 року (*схв. розпорядженням КМУ від 17.02.2021 р. № 365-р*) [11], який налічував 95 завдань, та Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на 2024-2026 роки (*схв. розпорядженням КМУ від 02.08.2024 №735-р.*) [12], який містить вже понад 220 завдань. Ці завдання багато в чому не є абсолютно новими та унікальними, адже якщо Розпорядженням КМУ № 365-р започатковувалась розробка певного реєстру чи впровадження електронної послуги, то в Розпорядженні КМУ №735-р буде завдання — “модернізація та підтримка” цього ж реєстру чи його окремого модуля.

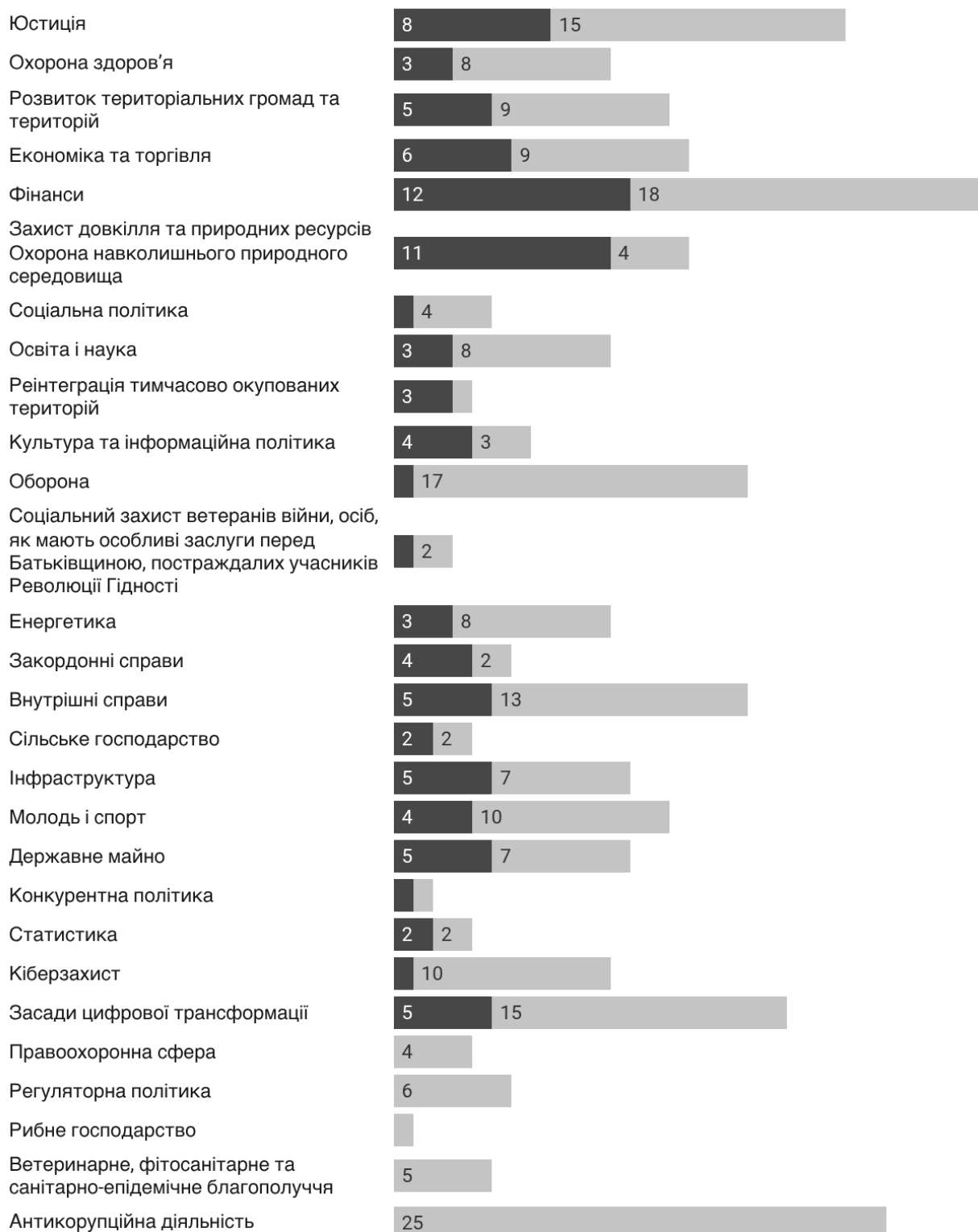
1 Згідно рішення Національного координаційного центру кібербезпеки від 19.09.2024 «з метою мінімізації цих загроз було прийнято рішення щодо заборони встановлення та використання Telegram на службових пристроях працівників органів державної влади, військовослужбовців, працівників сектору безпеки і оборони, а також підприємств – операторів критичної інфраструктури». Проте невизначеною категорією є “службові пристрої” та наявність активних офіційних акаунтів органів державної влади в цьому застосунку.

Джерело: офіційний веб-сайт РНБО. “НКЦК прийняв рішення обмежити використання Telegram в органах державної влади, військових формуваннях, на об’єктах критичної інфраструктури”. 20.09.2024 (n.p.)

<https://www.mbo.gov.ua/ua/Dialnist/6994.html>

Пріоритетні завдання цифрової трансформації

■ 2021-2023 ■ 2024-2026



Created with Datawrapper

Рис. 1. Порівняння пріоритетів кількості завдань цифрової трансформації 2021–2023 та 2024–2026 років за напрямками. Складено з урахуванням [11–13]. * Завдання без числового показника означає 1.

Аналіз кількісних показників з Рис. 1 та якісного опису завдань з Переліку завдань пріоритетних напрямів цифрової трансформації за період до 2023 року [11] та запланованих на 2024–2026 роки [12] дозволяє окреслити такі ключові закономірності

1. Зростання кількості завдань у сфері оборони, юстиції, охорони здоров'я, кіберзахисту, засад цифрової трансформації та поява завдань антикорупційної сфери. Найбільше зростання кількості цифрових завдань демонструє *сфера оборони* (з 1 до 17 завдань), що пояснюється умовами воєнного стану, необхідністю побудови цифрової логістики, кіберзахисту та управління мобілізаційними процесами. У сфері юстиції показує приріст (з 8 до 15). Сфера охорони здоров'я майже потроїла свою частку (з 3 до 8 завдань). У сфері кіберзахисту збільшились з 1 до 10 завдань. Антикорупційна сфера не була регламентована в пріоритетних завданнях цифровізації до 2023 року, проте з'явилося аж 25 завдань цифрової трансформації цієї сфери в період 2024-2026 років.

2. Нерівномірність цифровізації. Деякі сфери мають мінімальні або нульові зміни: наприклад, сільське господарство (2 та 2), конкурентна політика (1 і 1), статистика (2 і 2). Це вказує на відсутність комплексного підходу до цифрової трансформації всієї державної системи.

3. Дисбаланси між обсягом цифрових ініціатив і нормативно-правовим забезпеченням: Суттєве зростання цифрових завдань спостерігається у сферах кіберзахисту (від 1 до 10), внутрішніх справах (від 5 до 12), засад цифрової трансформації (від 5 до 15). Водночас в інших секторах (наприклад, антикорупційна політика — 25 завдань), існує ризик правового перевантаження без інституційного забезпечення виконання.

Згідно з карткою документа на офіційному порталі Парламенту України, прийняття Постанови № 365-р та виконання завдань цифровізації до 2023 року мало наслідком змін (доповнень) таких актів Стратегічного рівня: Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації (*схв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р*); Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації (*схв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р*). Обидва документи стосуються сфери фінансів. Постанова № 735-р та виконання завдань цифровізації за період 2024-2026 року (станом на червень 2025) має вплив на Стратегію розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (*затв. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р*).

Проблемою правового забезпечення цифрової трансформації України є відсутність єдиного системного правового акту, який визначає всі складові екосистеми. Так, окремі питання регулюються Постановами КМУ, Положеннями [19-25] до окремих веб-сайтів чи порталів, чи Указами Президента України. З одного боку здається деякою перевагою, що є певна гнучкість у регуляторних підходах, на думку деяких науковців у питанні цифрової трансформації мають переважати “акти рекомендаційного характеру, а не надмірно перевантажені нормативні акти, які швидко застарівають” [14]. У світі існують розбіжності щодо того, як уряди можуть використовувати дані, до яких вони мають доступ, відображаючи ідеологію та культуру, а також технологічні потужності та ресурси “Уряди тепер мають безпрецедентний доступ до даних про громадян — і технологічні компанії часто мають ще більший доступ до даних ніж самі уряди” [15]. Річ в тім, що відсутність правових рамок розробки подібних рішень та їх впровадження створює для окремих посадовців та ІТ-компаній лише репутаційний ризик, а фактичну

відповідальність за “витік персональних даних” ніхто не несе, як це вже неодноразово було з повідомленнями про проблеми з обробкою даних в Дії та інші проблеми цього застосування [16].

Висновки. 1. Проведений термінологічний аналіз нормативно-правових актів України дозволив порівняти поняття Е-урядування, Smart-управління та GovTech. Зокрема:

Е-урядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Smart-управління – форма організації взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальною громадою з використанням “розумних” технологій (AI, блокчейн, Big Data, Інтернет речей та ін.) для створення відкритого, адаптивного та орієнтованого на громадян міського середовища.

GovTech – сучасний підхід до впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у державному секторі з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян. Govtech охоплює такі напрями роботи, як розробка та впровадження цифрових рішень, автоматизація процесів, використання великих даних, штучного інтелекту та інших передових технологій у державному управлінні.

2. Попри наявність розвиненої цифрової екосистеми, сформованої навколо бренду “Дія” (зокрема, Дія.App, Дія.Web-портал, Дія.Освіта, Дія.Бізнес, Дія.Сіті, Дія.Engine, Дія.Центр, Дія.Відкриті дані, Дія.Цифрова громада, Дія.Картка, Дія.Офіс, Дія.Пошта), цифрова трансформація публічного адміністрування в Україні залишається фрагментованою через відсутність єдиної комплексної стратегії цифрової трансформації. Така Стратегія має бути не лише технічним чи сервісним планом, а нормативно визначеним актом, який би охоплював інституційні повноваження, етапи трансформації, механізми міжвідомчої координації, стандарти цифрових рішень та індикатори ефективності. Її відсутність створює ризик розриву між технологічною інфраструктурою і правовими гарантіями, що, своєю чергою, стримує сталий розвиток, правову визначеність та гарантії дотримання прав людини у процесі цифрової трансформації, як на рівні держави так і територіальних громад.

3. Прийнята Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 (схв. розпорядженням КМУ 31.12.2024 № 1351-р, *Стратегія WinWin*) визначає Стратегічну ціль 12 — “Розвиток спроможностей держави шляхом впровадження технологій у сфері урядування (GovTech)”. Аналіз відповідних 10 завдань до цієї цілі дозволяє класифікувати їх за такими напрямками: 1) створення та популяризація GovTech-рішень; 2) нормативно-правове забезпечення GovTech; 3) професійне навчання і дослідження у сфері GovTech. Варто відзначити прогресивний аспект Стратегії — започаткування напряму розвитку штучного інтелекту (AI) як окремого вектору державної цифрової політики. Завдання Стратегічної цілі 16 можна згрупувати за трьома ключовими критеріями: 1) розвиток інноваційної спроможності у сфері AI; 2) нормативне регулювання та розвиток відкритих даних для AI; 3) створення інфраструктури та партнерств для стимулювання впровадження AI. Разом з тим, детальний аналіз Операційного плану реалізації Стратегії WinWin дає підстави стверджувати, що частина завдань сформульована декларативно й не супроводжується конкретними індикаторами ефективності. Це ускладнює як оцінку досягнення цілей, так

і стратегічне планування у сфері цифрової трансформації. На цьому тлі завдання, пов'язані із захистом інформаційної безпеки, охороною персональних даних, удосконаленням режимів даних та правового регулювання штучного інтелекту, хоч і згадані у Стратегії WinWin, залишаються недостатньо розвиненими в частині механізмів їх правового забезпечення. Такий підхід створює ризик того, що реалізація Стратегії WinWin буде більше спрямована на позиціонування України як держави з амбітними намірами у сфері GovTech та AI, забезпечить “посилення технологічного бренду України”, аніж сприятиме системному вирішенню нагальних викликів.

4. Аналіз індикаторів результативності Стратегії WinWin свідчить про наявність серйозних прогалин у системі стратегічного планування цифрової трансформації України. Незважаючи на амбітність поставлених 18 Стратегічних цілей, їх результативність вимірюється лише шістьма узагальненими індикаторами, які не пов'язані безпосередньо з більшістю цілей, не деталізовані за етапами реалізації. Відсутність проміжних показників унеможливорює поточне оцінювання ефективності реалізації політики та своєчасне коригування курсу. Також виявлено орієнтацію на поліпшення позицій України в міжнародних рейтингах без належного врахування внутрішніх соціально-економічних умов, рівня довіри громадян до державних цифрових сервісів та інституційну здатність реалізувати заявлені цілі. У цьому контексті доцільним структурування цілей, синхронізація Стратегії WinWin з чинним національним законодавством, визначення чітких індикаторів і відповідальних інституцій, а також періодичних механізмів перегляду цілей і завдань відповідно до динаміки соціально-технологічного розвитку.

5. Порівняння пріоритетних завдань цифрової трансформації до 2023 року та на період 2024-2026 років дозволило встановити, що існують сфери, які демонструють явне зростання кількості завдань (сфера оборони, юстиції, охорони здоров'я, кіберзахисту, засад цифрової трансформації та поява завдань антикорупційної сфери), а також сфери, які демонструють сталі показники. Це вказує на відсутність комплексного підходу до цифрової трансформації всієї державної системи та ілюструє нерівномірність заходів цифровізації у різних сферах.

6. Посилюється розрив між кількістю завдань цифровізації і правовим забезпеченням реалізації цих ініціатив. Проаналізована нормативно-правова база не має чіткої системи. У зв'язку з цим потребує актуалізації питання створення єдиного правового інструменту управління цифровою трансформацією та прийняття комплексної стратегії цифрової трансформації публічного адміністрування, яка б об'єднала всі сфери цифровізації держави за останні роки з перспективою їх перегляду у майбутні періоди.

7. Впровадження AI моделей у діючі державні сервіси та портали має такі правові проблеми: невизначеність правового статусу AI-моделей як “учасника” комунікації, поява неформальної процедури, яка підміняє законодавчо визначені адміністративні процедури та процесуальні гарантії, проблема прозорості, декларативність заяви про деперсоналізацію персональних даних, невизначеність ризиків та відповідальності.

Список використаної літератури:

1. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (WinWin): схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

2. Баранов, О. А. (2019). Правові аспекти національних стратегій розвитку штучного інтелекту. *Юридична Україна*, 7, 21-38. http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_2019_7_5

3. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 № 2250-р, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text>
4. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
5. Концепція «Київ Смарт Сіті 2020»: затверджена рішенням Київської міської ради від 21.11.2017 № 500\3507, URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_zatverdzhennya_kontseptsi_kiv_smart_siti_2020_348234/
6. Заярний О. (2022). Інформаційно-правові особливості реалізації світових Концепцій "Розумного" міста на сучасному етапі цифрової трансформації України. *Law of Ukraine/Pravo Ukraini*, (8). С. 13-27. DOI:10.33498/louu-2022-08-013
7. The Global Public Impact of GovTech: A \$9.8 Trillion Opportunity. World Economic Forum (2025). 34 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Public_Impact_of_GovTech_2025.pdf
8. Kyiv Global Government Technology Centre, GGTC (2025) (n.p.) URL: <https://www.kyivgovtechcentre.org/about>
9. IT-компанії об'єднуються в GovTech Альянс України (2024) (n.p.) URL: <https://kitsoft.ua/ua/news/it-kompaniyi-obyednuyutsya-v-govtech-alyans-ukrayini>.
10. Офіційний веб-сайт Digital State UA. (2025) (n.p.) URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/start-rozrobky-ukrayinskoyi-llm-partnerstvo-mintsyfy-ta-kyivstaru>
11. Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на період до 2023 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12.02.2021 № 365-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80#Text>
12. Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на 2024-2026 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 р. № 735- р, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text>
13. Дубняк М. (2025). Порівняння пріоритетів кількості завдань цифрової трансформації 2021–2023 та 2024–2026 років за напрямками. FAIR-дані. V2. [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16679449>
14. Richard Li (2019). «Network 2030: A Blueprint of Technology, Applications and Market Drivers Towards the Year 2030 and Beyond,» [Online]. Available: URL: https://www.researchgate.net/publication/334655833_Network_2030_A_Blueprint_of_Technology_Applications_and_Market_Drivers_Towards_the_Year_2030_and_Beyond
15. Khanal S., Hongzhou Z., A. Taeihagh, (2024). Why and how is the power of Big Tech increasing in the policy process? The case of generative AI, *Policy and Society*, URL: <https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae012/7636223>.
16. А. Баранович, А. Перцюх, А. Карпінський, К. Корсун, К. Важницький, О. Мацько, Р. Хіміч (2022). Що не так з Дією. URL: https://web.archive.org/web/20231012051637/https://docs.google.com/document/d/1CQwxfoqeZ4vz5Ng8-BTGNLJoWkfKP7wKeXyHdwHAFy4/edit?fbclid=IwAR2gBLLoZCXYXFKt6zHhjnck5ko9S03hEpzpvY5Z2Kz6P5_tBiAILwh3dOs.
17. Новини порталу Дія. У дії з'явиться ШІ — асистент для отримання послуг (2025) (n.p.). URL: <https://diia.gov.ua/news/u-dii-ziavytsia-shi-asystent-dlia-otrymannia-poslugh>
18. Новини веб-сайту Digital State UA. Як AI допомагає Дії обробляти десятки тисяч звернень і бути на зв'язку з користувачами 24/7. Михайло Федоров про внутрішні AI-інструменти команди підтримки (2025) (n.p.) URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/iak>

ai-dopomahaye-diyi-obrobliaty-desiatky-tysiach-zvernenni-butu-na-zviazku-z-korystuvachamy-247-mykhaylo-fedorov-pro-vnutrishni-ai-instrumenty-komandy-pidtrymky

19. Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал Дія): в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 16.08.2022 р. № 937, URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#n15>

20. Положення про Єдиний державний веб-портал цифрової освіти “Дія.Освіта”: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 10.03.2021 р. № 184, URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#Text>

21. Порядок подання та розгляду заяви про набуття статусу резидента Дія Сіті: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1445, URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1445-2021-%D0%BF#Text>

22. Про визначення видів діяльності, здійснення яких стимулюється шляхом створення правового режиму Дія Сіті: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 № 467, URL:<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-vidiv-diyalnosti-zdijsnennya-yakih-stimulyuyetsya-shlyahom-stvorenniya-pravovogo-rezhimu-diya-siti-467>

23. Порядок ведення Єдиного державного веб-порталу відкритих даних: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 867, в редакції від 01.12.2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/867-2016-%D0%BF#Text>

24. Положення про веб-портал “Дія. Цифрова громада”: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 02.06.2023 р. № 556, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2023-%D0%BF#Text>

25. Порядок використання функціональних можливостей Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для задоволення потреб в автоматизації та цифровізації процесів, пов’язаних із виконанням посадових обов’язків, та обміну інформацією між посадовими особами та працівниками державних органів: Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 01.12.2023, в редакції зі змінами Постановою КМ від 07.03.2025 № 264 (про Дія.Офіс) URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1317-2023-%D0%BF#Text>

~~~~~ \* \* \* ~~~~~