

УДК 321.01:004.738:354

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2026-23-4>

Роман Була

ORCID: 0009-0005-7239-2191

## ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ МІНІСТЕРСТВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ФОРМУВАННІ АРХІТЕКТУРИ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ

*У статті здійснено комплексний політологічний аналіз трансформації державної архітектури України через призму діяльності Міністерства цифрової трансформації (Мінцифри) у період 2019–2025 років. Автор відходить від традиційного опису технологічних переваг сервісу «Дія» і фокусується на дослідженні інституційного дизайну як визначального чинника успіху реформ. Дослідження базується на синтезі неоінституційного підходу, теорії «множинних потоків» Дж. Кінгдона та агентської моделі (principal-agent). У роботі детально розкрито механізм функціонування «горизонтальної вертикалі» через запровадження інституту CDTO (ChiefDigitalTransformationOfficers), що розглядається як інструмент подолання відомчої розрізненості та бюрократичного спротиву. Особлива увага приділена аналізу гібридної інституційної культури, яка поєднала стартап-підходи IT-індустрії (product-менеджмент, гнучкість, орієнтація на користувача) із формальними регламентами державної служби. А також у даній статті розглянуто концептуалізацію «архітектури цифрової держави» як багаторівневої системи, де Мінцифри виконує роль головного архітектора-стратега, а не лише технічного виконавця. Автор аналізує динаміку міжнародного позиціонування України: від реципієнта естонського досвіду (система «Трембіта») до глобального експортера GovTech-рішень (застосунок mRiik для Естонії). Okремо розглянуто політичні ризики високої персоналізації інституції та стратегічний перехід 2025 року до моделі «агентної держави» на базі штучного інтелекту, що знаменує новий етап цифровізації поза межами особистого лідерства окремих політичних фігур.*

**Ключові слова:** Міністерство цифрової трансформації, архітектура цифрової держави, інституційний дизайн, державне управління, цифрова трансформація, «Дія», агентна держава, міжвідомча координація.

**Вступ.** Цифрова трансформація державного управління є одним із ключових процесів, що визначають модель сучасної держави. Проте успішність цифровізації залежить не стільки від технологій, скільки від інституційного дизайну – від того, яка інституція отримує мандат на координацію реформ, які повноваження вона має та яким чином вона взаємодіє з іншими органами влади. В Україні у 2019 році було створено окреме Міністерство цифрової трансформації з безпрецедентно широким мандатом, що охоплює цифровізацію послуг, розвиток IT-індустрії, цифрову грамотність, кібербезпеку та інноваційну політику. За шість років свого існування Міністерство цифрових трансформацій перетворилося на одну з найвпливовіших інституцій у системі виконавчої влади, а його флагманський продукт, застосунок «Дія», набув понад 22 мільйони користувачів.

Створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри) із широким колом повноважень, від електронних послуг до кібербезпеки, стало безпрецедентним кроком. За шість років міністерство перетворилося на одну з найвпливовіших структур виконавчої влади, а застосунок «Дія» залучив понад 22 мільйони користувачів. Водночас інституційна роль Мінцифри у формуванні архітектури цифрової держави залишається недостатньо дослідженою в політологічному дискурсі. Більшість наявних публікацій зосереджені на технологічних аспектах «Дії» або на окремих сервісах, тоді як питання інституційного

© Р. Була, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)



дизайну, механізмів міжвідомчої координації, ролі політичного лідерства та міжнародного позиціонування міністерства потребують системного аналізу. Особливої актуальності цей аналіз набуває у контексті зміни керівництва Мінцифри у 2025 році, коли М. Федоров перейшов на посаду Першого віце-прем'єр-міністра, а виконуючим обов'язки міністра став О. Борняков, що ставить питання про інституційну стійкість міністерства за межами персонального лідерства.

**Метою цієї наукової розвідки** є здійснення політологічного аналізу інституційної ролі Міністерства цифрової трансформації у формуванні архітектури цифрової держави в Україні, виявивши механізми впливу інституційного дизайну, політичного лідерства, міжвідомчої координації та міжнародного позиціонування на конфігурацію цифрової екосистеми.

**Матеріал і методи дослідження.** Теоретичною та емпіричною основою дослідження стали напрацювання зарубіжних і українських учених, а також результати міжнародних і національних звітів, присвячених проблематиці інституційного дизайну цифрових органів влади. Серед основних праць слід відзначити дослідження П. Данлеві та Х. Маргеттс, Дж. Кінгдона, Д. Норта, Р. Гудіна та інш. А також до уваги брались аналітичний огляд Vox Ukraine та GGTC Kyiv та звіти Гарвардського центру міжнародного розвитку і Brookings Institution.

Стаття ґрунтується на поєднанні неоінституційного аналізу, теорії «множинних потоків», концепції політики підприємців та аналізу публічних політик. Емпіричну базу становлять нормативно-правові акти, офіційні документи Мінцифри, аналітичні звіти міжнародних організацій, наукові публікації та експертні матеріали.

**Результати та обговорення.** Світова практика знає кілька моделей інституційного оформлення цифрової державної політики.

Перша – модель спеціалізованого агентства, яку втілює UK Government Digital Service (GDS), створений у 2011 році як підрозділ Кабінету міністрів Великої Британії. GDS мав вузький, чітко визначений план, а саме, стандартизація державних онлайн-сервісів та впровадження принципу «digital by default». Його сила полягала у фокусі, але обмеженість – у відсутності широких повноважень щодо ІТ-індустрії, освіти чи інновацій [1].

Друга модель – розподілена координація, яку демонструє Естонія. В Естонії немає окремого міністерства цифровізації, натомість функції розподілені між Міністерством економіки, RIA (Управління інформаційних систем) та незалежною e-Governance Academy. Естонська модель є продуктом тривалої еволюції – вона ефективна в малій державі з високим рівнем цифрової культури, але важко масштабується [2].

Третя модель – «цифрове суперміністерство» з широким мандатом, яку обрала Україна. Мінцифри отримало повноваження, які в інших країнах розподілені між кількома відомствами, а зокрема цифровізація послуг, розвиток ІТ-сектору, цифрова грамотність, електронне врядування, відкриті дані, кібербезпека та, згодом, інноваційна політика [3]. Цей вибір не був випадковим – він відображав специфічний контекст, необхідність швидких змін в умовах низького стартового рівня цифровізації, потребу в централізації для подолання відомчих бар'єрів та політичну волю нового керівництва держави.

Аналіз створення Мінцифри буде найбільш повним, якщо поєднати кілька підходів. Зокрема, теорія «множинних потоків» Дж. Кінгдона [4] пояснює, як відбуваються зміни в державі, коли «потік проблем» (визнання проблеми), «потік рішень» (наявність готових пропозицій) та «потік політики» (політична воля й сприятлива кон'юнктура) зливаються воедино і відкривається «вікно можливостей» для системних зрушень або змін. Ключовою фігурою в цьому процесі є «політичний підприємець» – актор, який здатний розпізнати «вікно можливостей» та скористатися ним для просування змін.

З позицій неоінституціоналізму, інституції виступають системою формальних і неформальних «правил гри», які структурують взаємодію акторів [5]. Це створює ефект

інституційної траєкторії, де попередні рішення суттєво звужують спектр доступних сценаріїв майбутнього розвитку. Заснування Мінцифри стало тим «вікном можливостей», яке переросло у повноцінну інституцію, яка не лише реалізує політику, але й формує нові стандарти роботи для всієї системи держуправління.

Для аналізу внутрішніх механізмів управління доцільно застосувати агентську теорію (principal-agent) Роберта Е. Гудіна, який пояснює, як інституції (включно з державними) будують механізми делегування і контролю. У цій моделі Мінцифри виступає в ролі принципала, який делегує специфічні функції цифрової трансформації агентам – заступникам з питань цифрового розвитку всередині інших профільних відомств. Такий формат взаємодії породжує характерні для ієрархічних систем виклики, а зокрема, проблему «подвійної лояльності» агентів (одночасна підпорядкованість галузевому міністру та функціональна залежність від Мінцифри), а також ризик асиметрії інформації при виконанні завдань. У межах цієї наукової розвідки під дефініцією «архітектура цифрової держави» ми розуміємо комплексну багатоваріантну конфігурацію, що складається з таких рівнів: а) інфраструктурний рівень, який охоплює системи інтеграції (платформи обміну даними), державні реєстри та хмарні технологічні рішення; б) платформний рівень, який включає єдиний інтерфейс взаємодії з громадянином – застосунок «Дія», а також інструментарій Diiia. Engine як low-code рішення для цифровізації інших відомств; в) сервісний рівень, який передбачає сукупність безпосередніх електронних послуг, цифрових документів та спеціалізованих освітніх сервісів; г) стратегічний рівень, який включає нормативно-правовий фундамент, програмні документи та ключові вектори державної політики. У такій концептуальній рамці Мінцифри позиціонується не просто як виконавець технічних проєктів, а як головний «архітектор». Це інституція, яка проєктує загальну конфігурацію системи, диктує технологічні стандарти та здійснює стратегічну координацію дій усіх акторів у державному секторі.

До 2019 року цифрова політика в Україні була інституційно фрагментованою. Агентство з питань електронного урядування, створене у 2014 році, мало обмежений мандат та низький статус у владній ієрархії. Цифрові компетенції були розпорознені між Міністерством інфраструктури, Державним агентством з питань електронного урядування, Державною службою спеціального зв'язку та іншими відомствами. При цьому окремі елементи цифрової інфраструктури вже функціонували: система Prozorro (з 2015 року) забезпечувала прозорість публічних закупівель, а платформа «Трембіта» (з 2018 року), побудована за зразком естонської X-Road, створювала базу для міжвідомчого обміну даними. Проте ці елементи існували ізольовано, без єдиної стратегічної рамки та координуючого центру [7].

Цікаво, що Естонія, яка є основним «цифровим наставником» України – обійшлася без створення окремого міністерства цифровізації. Це пояснюється кількома факторами: малий розмір країни (1,3 млн населення), висока цифрова культура, сформована ще з 1990-х років, та розподілена модель управління, де кожне відомство несе відповідальність за власну цифровізацію [8]. Україна з населенням понад 40 мільйонів, низьким стартовим рівнем цифровізації та глибоко вкоріненими бюрократичними практиками потребувала потужнішого інституційного «тарана» – окремого міністерства з широкими повноваженнями [9].

Процес інституціалізації Мінцифри слугує репрезентативним кейсом реалізації «вікна можливостей» у межах теоретичної моделі Дж. Кінгдона. Динаміка появи нової інституції була зумовлена синергією трьох незалежних «потоків»:

1) Потік проблем. Станом на 2019 рік Україна демонструвала незадовільні показники у глобальних рейтингах розвитку електронного урядування. Системна корупція у сфері державних послуг та очевидний когнітивний дисонанс між прогресивним ІТ-сектором і архаїчною бюрократичною машиною сформували стійкий суспільний запит на зміни.

2) Потік рішень. На момент політичної трансформації концепт «держави у смартфоні» вже існував як сформована політична пропозиція (policy-solution). Крім того, наявність успішних міжнародних кейсів, зокрема естонського досвіду, забезпечила готові технологічні та управлінські лекала для імплементації.

3) Потік політики. Електоральний успіх В. Зеленського та формування парламентської монобільшості створили унікальну політичну кон'юнктуру. Нова владна еліта володіла не лише політичною амбіцією, а й достатнім ресурсом для проведення швидких та радикальних інституційних реформ, що й відкрило «вікно» для створення міністерства.

Таким чином, збіг цих факторів дозволив перевести цифровізацію з розряду теоретичних дискусій у площину реального державного будівництва.

Постанова Кабінету Міністрів від 18 вересня 2019 року визначила повноваження Мінцифри, які виявилися значно ширшими за первісні очікування. Міністерство отримало відповідальність за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування, розвитку ІТ-індустрії, електронної демократії, розвитку широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій. Така широта мандату була свідомим стратегічним вибором, вона дозволяла Мінцифри виступати не лише як виконавець окремих проєктів, а як координатор загальної цифрової трансформації держави [10].

Призначення 28-річного М. Федорова міністром цифрової трансформації стало не лише кадровим, а й символічним рішенням. Федоров прийшов у владу не з класичної бюрократичної кар'єри і не з парламентської політики – він був керівником цифрової передвиборчої кампанії В. Зеленського, що забезпечила безпрецедентне використання соціальних мереж та digital-інструментів у боротьбі за президентство [11]. Цей біографічний факт є політологічно значущим у кількох вимірах:

По-перше, він засвідчує перенесення технологій і практик із сфери електоральної політики у сферу державного управління – феномен, характерний для «цифрового популізму» ХХІ століття.

По-друге, він визначив специфічну ідентичність Федорова як «агент змін» нової генерації, не кар'єрний бюрократ, не класичний політик, а «технологічний управлінець», що мислить категоріями продукту, користувача та метрик.

По-третє, особиста близькість до президента забезпечила Федорову політичний ресурс, рідкісний для міністрів, прямий доступ до центру прийняття рішень та президентську підтримку цифрового порядку денного.

Ключовою інституційною інновацією Федорова стало перенесення практик ІТ-індустрії в державне управління. Міністерство функціонувало за логікою product-менеджменту, де кожен проєкт розглядався як «продукт» з визначеними метриками успіху (кількість користувачів, швидкість надання послуги, рівень задоволеності), командами розробки та циклами «релізів». Як зазначив сам Федоров: держава повинна працювати «швидко, зручно і за кілька кліків – як Uber, Booking або Airbnb» [12]. Ця риторика не була лише маркетинговою – вона відображала реальну операційну модель. Нові сервіси запускалися з безпрецедентною для бюрократії швидкістю: після початку повномасштабного вторгнення деякі послуги створювалися за дні або тижні, тоді як традиційна бюрократична процедура потребувала б місяців.

Зазначена модель зумовила виникнення продуктивного детермінованого конфлікту управлінських культур, а саме динамічного «Silicon Valley-мислення» та консервативної бюрократичної традиції. Впровадження принципів агільності, клієнтоорієнтованості та припустимості контрольованих помилок увійшло у пряме зіткнення з класичною логікою державного апарату, що базується на суворому дотриманні процедур, ієрархічності та мінімізації ризиків.

Результатом цієї взаємодії стало формування унікальної гібридної інституційної культури. Вона синтезувала у собі стартап-динамізм, притаманний технологічному сектору, із необхідним для державного органу рівнем формалізації та нормативної регламентації процесів. Це дозволило Мінцифри зберігати високу швидкість ітерацій, не виходячи за межі правового поля державної служби. Високий рівень персоналізації Мінцифри – ототожнення інституції з особою міністра – став одночасно активом і ризиком. Як актив – впізнаваність Федорова забезпечувала довіру до «Дії», його міжнародний авторитет посилював позиції України у глобальному GovTech-дискурсі, а президентська підтримка гарантувала ресурси. У 2023 році Федорова було названо Digital Innovator of the Year на Future of Government Awards. Воєнний контекст радикально трансформував його роль і від «міністра зручності» він перетворився на координатора цифрової складової оборони, включаючи IT-армію, криптофонд для ЗСУ та цифрові сервіси воєнного часу [13].

Як вразливість – виникало питання інституційної стійкості. У липні 2025 року М. Федоров був призначений Першим віце-прем'єр-міністром, а виконуючим обов'язки міністра став О. Борняков – один із «оригінальних архітекторів» цифрових реформ, за його власним визначенням. Борняков О. одразу оголосив про стратегічний зсув – від «цифровізації послуг» до «агентної держави» (agentic state) – моделі, де штучний інтелект стає ядром управління [14]. Це свідчить, що Мінцифра зберігає інноваційну динаміку після зміни лідера, хоча питання довготривалої інституційної стійкості залишається відкритим.

Однією з найважливіших інституційних інновацій Мінцифри стало запровадження посади Chief Digital Transformation Officer (CDTO) – заступника міністра або заступника голови обласної державної адміністрації, відповідального за цифрову трансформацію у кожному відомстві та регіоні. Ця модель вирішувала фундаментальну проблему міжвідомчої координації. Замість того щоб нав'язувати цифровізацію «ззовні», Мінцифри вбудувало своїх «агентів змін» безпосередньо в структуру кожної інституції.

З точки зору агентської теорії (principal-agent), модель CDTO створює специфічну конфігурацію: CDTO формально підпорядковується керівнику свого відомства (є його заступником), але функціонально координується з Мінцифри та звітує перед ним щодо прогресу цифрової трансформації. Ця «подвійна лояльність» є одночасно силою та слабкістю моделі. Силою, тому що CDTO має інсайдерський доступ до процесів свого відомства та легітимність як член керівної команди, а слабкістю, бо в разі конфлікту між пріоритетами відомства та вимогами Мінцифри CDTO опиняється під перехресним тиском.

Гарвардський центр міжнародного розвитку (2025) оцінив модель CDTO як інструмент, що забезпечує «децентралізовану та гармонізовану імплементацію цифрових ініціатив» [15]. Мережа CDTO охоплює всі рівні управління – від центральних міністерств до обласних адміністрацій, створюючи «горизонтальну вертикаль» координації, де Мінцифри виступає координаційним центром, а CDTO – точками впливу в кожному відомстві.

Другим механізмом поширення цифрової архітектури на місцевий рівень стали Дія.Центри [16] – мережа модернізованих Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), у яких запроваджено єдині стандарти якості. Станом на 2025 рік інформаційна система «Вулик» використовується у 295 ЦНАПах, забезпечуючи автоматизацію адміністративних послуг – тобто перехід від моделі, де чиновник обробляє заяву, до моделі, де система автоматично перевіряє дані та генерує рішення.

Платформа «Дія.Цифрова громада» [17] та пов'язані з нею Індекс цифрової трансформації регіонів та Індекс цифрової трансформації територіальних громад створили інструментарій для моніторингу та стимулювання місцевих ініціатив. Ці індекси дозволяють відстежувати прогрес кожної громади, порівнювати результати та визначати пріоритети. У контексті децентралізації – масштабної реформи, що паралельно відбувалася в Україні – цифровізація

виступає «клеєм» між центральною та місцевою владою. Мінцифри встановлює стандарти та надає платформу, а громади імплементують на місцевому рівні.

Стратегічний проєкт CDTO Campus, запущений Мінцифри, являє собою першу в Україні навчальну платформу для цифрових лідерів у державному секторі. Проєкт виходить за межі формального навчання, він створює «спільноту практики» (communityofpractice) – горизонтальну мережу CDTO, які обмінюються досвідом, вирішують спільні проблеми та формують колективну ідентичність «агентів змін» всередині бюрократичної системи. Цей підхід відображає розуміння того, що цифрова трансформація є не лише технологічним, а й культурним процесом, який потребує нових компетенцій та нового мислення серед державних службовців.

За визнанням самого Мінцифри, інвестиція в людський капітал державного сектору є передумовою для побудови «найзручнішої цифрової держави у світі». Платформа «Дія.Освіта» на рівні Futureof Work Forum у Ризі (2025) була представлена разом із CDTO Campus та додатком «Мрія» як частина єдиної екосистеми цифрового навчання.

Роль Естонії у становленні української цифрової екосистеми важко переоцінити. Саме естонська X-Road стала основою для української «Трембіти» – системи інтероперабельного обміну даними між державними реєстрами. Розробку «Трембіти» здійснила естонська компанія Cybernetica за підтримки e-Governance Academy у рамках проєкту EGOV4 Ukraine, фінансованого ЄС. До 2025 року «Трембіта» з'єднавала понад 150 державних реєстрів та обробила понад 14 мільярдів транзакцій. Понад 30 естонських консультантів були безпосередньо інтегровані в роботу Мінцифри, що є унікальним прикладом глибокого технічного партнерства між двома державами.

Проте динаміка відносин поступово еволюціонувала від одностороннього трансферу знань до взаємного обміну досвідом. Зокрема, Естонія звернулася до українського досвіду «Дії» при створенні власного державного «суперзастосунку». Як зазначив М. Федоров на Давоському форумі 2024 року: «Ми відчуваємо значний інтерес до додатка з усього світу і пишаємося тісною співпрацею з Естонським урядом у запуску їхнього державного застосунку» [18]. Ця інверсія – перехід України від «учня» до «експортера» цифрових рішень – є важливим маркером зрілості інституційної моделі.

Створення Глобального центру урядових технологій (GGTC) у Києві у партнерстві з Всесвітнім економічним форумом стало інституційним маркером нової амбіції Мінцифри. Лист про наміри підписано на Давоському форумі у січні 2024 року Б. Бренде (президент WEF) та М. Федоровим [19]. Примітно, що ця подія відбулася наступного дня після аналогічного оголошення про створення Gov Tech-центру в Берліні – тобто Київ позиціонувався нарівні з одним із провідних технологічних хабів Європи. Як зазначив Дж. Юргенс з WEF: «Ми високо оцінюємо натхненну роботу Мінцифри, яке реалізує потужний порядок денний цифровізації у найскладніших обставинах».

GGTC Kyiv, разом із аналітичним оглядом «ReformRadar» (спільний проєкт GGTC та VoxUkraine), позиціонує Україну не лише як об'єкт дослідження чи реципієнта допомоги, а як генератор знань у сфері GovTech [20]. Це принципово змінює роль Мінцифри на міжнародній арені, від «імплементатора донорських проєктів» до «глобального центру компетенцій», що може консультувати інші держави. Згідно з оцінкою Центру міжнародного управління (SIGI), Україна тепер поступається лише США та Ізраїлю за рівнем інноваційного потенціалу.

Мінцифри відіграє ключову роль в євроінтеграційному процесі як інституційний «міст» між українською та європейською цифровою архітектурою. У рамках переговорного розділу 10 «Цифрова трансформація та медіа» визначено перелік програм та ініціатив ЄС, до яких Україна прагне приєднатися. Європейська комісія позитивно оцінила кроки щодо

прислання до програми «Цифрова Європа», забезпечення відповідності Регламенту eIDAS та входження до Списку довірених третіх країн. Результатом стало значне зростання у рейтингу електронного урядування ООН: з 30-ї позиції у 2022 році до 16-ї у 2024 – зростання на 14 позицій за два роки, що є безпрецедентним для країни, яка перебуває у збройному конфлікті.

**Висновок.** Резюмуючи, результати проведеного дослідження, слід констатувати, що Україна успішно реалізувала модель «цифрового суперміністерства» із широким мандатом. Це стало стратегічно правильним кроком для подолання інституційної інерції та фрагментарності державних реєстрів. Централізація повноважень дозволила Мінцифри виступити в ролі «інституційного тарана», що швидко впроваджує зміни в консервативне середовище державного управління.

Створення Міністерства цифрової трансформації є класичним прикладом успішної конвергенції трьох «потоків» за Дж. Кінгдоном: суспільного запиту на антикорупційні сервіси (потік проблем), наявності концепції «держава у смартфоні» (потік рішень) та консолідації влади у 2019 році (потік політики).

Ключовим чинником успіху став феномен «агента змін» (policyentrepreneur), який переніс логіку IT-індустрії (агільність, продуктову орієнтацію) у державний сектор. Це призвело до формування унікальної гібридної інституційної культури, де держава почала сприйматися громадянином як зручний цифровий сервіс.

Запровадження інституту CDTO (Chief Digital Transformation Officer) створило ефективну «горизонтальну вертикаль» управління. Попри виклики «подвійної лояльності» (виконавцям на місцях та координатору в центрі), ця мережа забезпечила гармонійну реалізацію цифрових ініціатив на всіх рівнях – від центральних органів влади до територіальних громад.

Україна здійснила успішну трансформацію від реципієнта міжнародного досвіду (зокрема естонського) до глобального експортера цифрових рішень (екосистема «Дія») та GovTech-компетенцій. Створення Глобального центру урядових технологій (GGTC) у Києві та значне просування в рейтингу ООН (з 30-го на 16-те місце) підтверджують міжнародну зрілість української цифрової архітектури.

Перехід до концепції «агентної держави» на основі штучного інтелекту у 2025 році свідчить про новий етап розвитку. Проте головним викликом залишається забезпечення інституційної стійкості системи – здатності архітектури функціонувати та масштабуватися незалежно від персонального лідерства та політичної кон'юнктури.

### Література:

1. Kattel R., Takala V. The Case of the UK's Government Digital Service: The Professionalisation of a Paradigmatic Public Digital Agency [Електронний ресурс]. URL: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10185731/1/3630024.pdf>
2. Öhring O. B. The Making of Neoliberal Territory in the Digital Society of e-Estonia: The Case of Ülemiste City, Tallinn. Tallinn, 2019 [Електронний ресурс]. [https://www.researchgate.net/publication/335446176\\_The\\_Making\\_of\\_Neoliberal\\_Territory\\_in\\_the\\_Digital\\_Society\\_of\\_e-Estonia\\_The\\_Case\\_of\\_Ulemiste\\_City\\_Tallinn](https://www.researchgate.net/publication/335446176_The_Making_of_Neoliberal_Territory_in_the_Digital_Society_of_e-Estonia_The_Case_of_Ulemiste_City_Tallinn)
3. Міністерство цифрової трансформації України / Вікіпедія [Електронний ресурс]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міністерство\\_цифрової\\_трансформації\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міністерство_цифрової_трансформації_України)
4. Kingdon J. W. Agendas, Alternatives, and Public Policies. 2nd ed. New York : Longman, 2003. 253 p.
5. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance [Електронний ресурс]. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=oFnWbTqgNPYC&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=oFnWbTqgNPYC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
6. Goodin R. E. The Theory of Institutional Design [Електронний ресурс]. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781316042175\\_A25932948/preview-9781316042175\\_A25932948.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781316042175_A25932948/preview-9781316042175_A25932948.pdf)

7. GGTC Kyiv, VoxUkraine. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>
8. Kattel R., Mergel I. Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand [Електронний ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338954441\\_Estonia's\\_Digital\\_Transformation\\_Mission\\_Mystique\\_and\\_the\\_Hiding\\_Hand](https://www.researchgate.net/publication/338954441_Estonia's_Digital_Transformation_Mission_Mystique_and_the_Hiding_Hand)
9. Люшенко Д. Цифровізація публічного управління як чинник підвищення ефективності державної політики в Україні. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. Вип. 3 (79), 2025. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/5131/5452>
10. Кабінет Міністрів України. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова від 18 вересня 2019 р. № 856. Київ [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
11. Kulyk V. Digital populism and political communication in Ukraine. *East European Politics*. 2020. Vol. 36, No. 2. P. 257–274.
12. Digital State. Mykhailo Fedorov Appointed First Vice Prime Minister: Ukraine Doubles Down on Innovation [Електронний ресурс]. 2025, July. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/mykhaylo-fedorov-vyznachuv-kliuchovi-priorytety-v-noviy-posadi-oboronni-innovatsiyi-ai-osvita-tatsyfrovo-upravlinnia>
13. Berlin Global Dialogue. How Ukraine's Digital State is Driving Resilience and Reinvention [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://www.berlinglobaldialogue.org/resources/how-ukraine-is-developing-digital-leadership-in-a-multipolar-world>
14. Digital State. Від цифрової держави до агентної держави: що змінюється в Міністерстві цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/nastupnyu-etap-tsyfrovoyi-derzavy-shi-defenstek-ta-upravlinnia>
15. Harvard Kennedy School, Center for International Development. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>
16. Дія Центр. Сучасний державний сервіс у кожному куточку України [Електронний ресурс]. URL: <https://center.diiia.gov.ua/>
17. Дія. Цифрова громада [Електронний ресурс]. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diiatsyfrova-hromada>
18. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Ministry of Digital Transformation of Ukraine and Government of Estonia have developed mRiik application based on Diia [Електронний ресурс]. 2023, 19 January. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/mintsyfry-ta-uriad-estonii-rozrobyly-zastosunok-mriik-na-bazi-dii>
19. World Economic Forum. World Economic Forum and Ukraine Agree to Work Towards Country's Digital Transformation [Електронний ресурс]. 2024, January 18. URL: <https://www.weforum.org/press/2024/01/world-economic-forum-and-ukraine-agree-to-work-towards-countrys-digital-transformation/>
20. Дія. У Києві відкрили другий у світі Global Government Technology Centre [Електронний ресурс]. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/u-kievi-vidkryli-drugiy-u-sviti-global-government-technology-centre>

### References:

1. Kattel, R., & Takala, V. (n.d.). *The case of the UK's Government Digital Service: The professionalisation of a paradigmatic public digital agency*. Retrieved April 4, 2026, from <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10185731/1/3630024.pdf>
2. Öhring, O. B. (2019). *The making of neoliberal territory in the digital society of e-Estonia: The case of Ülemiste City, Tallinn*. Tallinn. Retrieved April 4, 2026, from [https://www.researchgate.net/publication/335446176\\_The\\_Making\\_of\\_Neoliberal\\_Territory\\_in\\_the\\_Digital\\_Society\\_of\\_e-Estonia\\_The\\_Case\\_of\\_Ulemiste\\_City\\_Tallinn](https://www.researchgate.net/publication/335446176_The_Making_of_Neoliberal_Territory_in_the_Digital_Society_of_e-Estonia_The_Case_of_Ulemiste_City_Tallinn)
3. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsiyi Ukrayiny. (n.d.). *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsiyi Ukrayiny*. Wikipedia. Retrieved April 4, 2026, from [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міністерство\\_цифрової\\_трансформації\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міністерство_цифрової_трансформації_України)

4. Kingdon, J. W. (2003). *Agendas, alternatives, and public policies* (2nd ed.). New York: Longman.
5. North, D. C. (n.d.). *Institutions, institutional change and economic performance*. Retrieved April 4, 2026, from [https://books.google.com.ua/books?id=oFnWbTqgNPYC&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=oFnWbTqgNPYC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
6. Goodin, R. E. (n.d.). *The theory of institutional design*. Retrieved April 4, 2026, from [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781316042175\\_A25932948/preview-9781316042175\\_A25932948.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781316042175_A25932948/preview-9781316042175_A25932948.pdf)
7. GGTC Kyiv, Vox Ukraine. (2024). *State digital transformation in Ukraine: 2019–2024 review*. Retrieved April 4, 2026, from <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>
8. Kattel, R., & Mergel, I. (n.d.). *Estonia's digital transformation: Mission mystique and the hiding hand*. Retrieved April 4, 2026, from [https://www.researchgate.net/publication/338954441\\_Estonia's\\_Digital\\_Transformation\\_Mission\\_Mystique\\_and\\_the\\_Hiding\\_Hand](https://www.researchgate.net/publication/338954441_Estonia's_Digital_Transformation_Mission_Mystique_and_the_Hiding_Hand)
9. Iushenko, D. (2025). Tsyfrovizatsiya publichnoho upravlinnya yak chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti derzhavnoyi polityky v Ukrayini. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoyi akademiyi upravlinnya personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnya, (3(79)). Retrieved April 4, 2026, from <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/5131/5452>
10. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019, September 18). *Pytannya Ministerstvatsyfrovoyitransformatsiyi: Postanovavid № 856*. Kyiv. Retrieved April 4, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
11. Kulyk, V. (2020). Digital populism and political communication in Ukraine. *East European Politics*, 36(2), 257–274.
12. Digital State. (2025, July). *Mykhailo Fedorov appointed first Vice Prime Minister: Ukraine doubles down on innovation*. Retrieved April 4, 2026, from <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/mykhaylo-fedorov-vyznachyv-kliuchovi-priorytety-v-noviy-posadi-oboronni-innovatsiyi-ai-osvita-ta-tsyfrovo-upravlinnia>
13. Berlin Global Dialogue. (2025). *How Ukraine's digital state is driving resilience and reinvention*. Retrieved April 4, 2026, from <https://www.berlinglobaldialogue.org/resources/how-ukraine-is-developing-digital-leadership-in-a-multipolar-world>
14. Digital State. (n.d.). *Vidtsyfrovoyiderzhavydoahentnoyiderzhavy: shchozminyuyetsya v MinisterstvatsyfrovoyitransformatsiyiUkrayiny*. Retrieved April 4, 2026, from <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/nastupnyy-etap-tsyfrovoyi-derzhavy-shi-defenstek-ta-upravlinnia>
15. Harvard Kennedy School, Center for International Development. (2025). *Ukraine's digital transformation: Innovation for resilience*. Retrieved April 4, 2026, from <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>
16. Diia Tsentri. (n.d.). *Suchasnyy derzhavnyy servis u kozhnomukutochku Ukrainy*. Retrieved April 4, 2026, from <https://center.diia.gov.ua/>
17. Diia. (n.d.). *Tsyfrovahromada*. Retrieved April 4, 2026, from <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-tyfrova-hromada>
18. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023, January 19). *Ministry of Digital Transformation of Ukraine and Government of Estonia have developed a joint application based on Diia*. Retrieved April 4, 2026, from <https://www.kmu.gov.ua/en/news/mintsyfry-ta-uriad-estonii-rozroblyly-zastosunok-mriik-na-bazi-dii>
19. World Economic Forum. (2024, January 18). *World Economic Forum and Ukraine agree to work towards country's digital transformation*. Retrieved April 4, 2026, from <https://www.weforum.org/press/2024/01/world-economic-forum-and-ukraine-agree-to-work-towards-countrys-digital-transformation/>
20. Diia. (n.d.). *U Kyjevividkrylydruhyy u sviti Global Government Technology Centre*. Retrieved April 4, 2026, from <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/u-kievi-vidkrili-drugiy-u-sviti-global-government-technology-centre>

## **Roman Bula. Institutional role of the ministry of digital transformation in shaping the digital state architecture**

*The article provides a comprehensive political analysis of the transformation of Ukraine's state architecture through the lens of the Ministry of Digital Transformation's (MinTsifra) activities between 2019 and 2025. The author moves away from the traditional description of the technological advantages of the "Diia" service, focusing instead on the study of institutional design as a decisive factor in the success of reforms. The study is based on a synthesis of the neo-institutional approach, J. Kingdon's "multiple streams" theory, and the principal-agent model. The paper reveals in detail the functioning of the "horizontal vertical" through the introduction of the CDTO (Chief Digital Transformation Officer) institute, which is viewed as a tool for overcoming departmental fragmentation and bureaucratic resistance. Special attention is paid to the analysis of a hybrid institutional culture that combines IT industry startup approaches (product management, agility, user-centricity) with formal civil service regulations. Furthermore, the article explores the conceptualization of "digital state architecture" as a multi-layered system where the Ministry of Digital Transformation acts as a chief architect-strategist rather than just a technical executor. The author analyzes the dynamics of Ukraine's international positioning: from a recipient of Estonian experience (the "Trembita" system) to a global exporter of GovTech solutions (the mRiik application for Estonia). The political risks of high institutional personalization and the 2025 strategic transition to an AI-based "agentic state" model—marking a new stage of digitalization beyond the personal leadership of individual political figures—are examined separately.*

**Key words:** Ministry of Digital Transformation, digital state architecture, institutional design, public administration, digital transformation, Diia, agentic state, inter-agency coordination.

### **Відомості про автора:**

**Була Роман** – аспірант кафедри політології,  
Львівський національний університет імені Івана Франка.

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 27.05.2026