

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра права, національної безпеки та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ
ВЕТЕРАНАМ ВІЙНИ

Виконав студент 2 курсу,
групи ППГЗ-3-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічна політика та управління в
умовах гібридних загроз»
_____ Олександр ЧАПКІН

Науковий керівник роботи:
доцент кафедри права, національної
безпеки та європейської інтеграції
_____ Ліна ІГНАТЕНКО

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ	8
1.1 Цифрова трансформація в публічному управлінні: еволюція підходів, концепти та ключові властивості	8
1.2 Система надання послуг ветеранам війни та її сучасні виклики.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ ВЕТЕРАНАМ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	29
2.1 Нормативно-правове забезпечення електронного уряду та обліку ветеранів в Україні.....	29
2.2 Інституційна та міжвідомча взаємодія у цифровізації ветеранських сервісів.....	37
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА МОДЕЛЬ НА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ І НАДАННЯ ПОСЛУГ ВЕТЕРАНАМ.....	46
3.1 Оцінка стану цифрової трансформації ветеранських послуг в Україні.....	46
3.2 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності цифрової екосистеми ветеранських послуг	52
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрова трансформація системи обліку та надання послуг ветеранам війни набуває критичного значення в умовах, коли традиційна модель соціального захисту, орієнтована на паперовий документообіг, фізичні візити до органів влади та розрізнені відомчі реєстри, демонструє неспроможність обслуговувати ветеранську спільноту, що стрімко зростає. За даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на 2022 рік статус учасника бойових дій мали близько 500 тисяч осіб, на початок 2025 року їхня кількість перевищила 800 тисяч, а прогнози на період після завершення війни сягають 5-6 мільйонів осіб. Таке безпрецедентне зростання перетворює цифрову трансформацію системи обліку та надання послуг ветеранам з бажаного напрямку модернізації на імператив функціонування державної соціальної політики.

Практика 2022-2025 років засвідчила суперечливість досягнутого. З одного боку, створено Міністерство у справах ветеранів (2020), запроваджено Єдиний державний реєстр ветеранів війни (2023), інтегровано сервіс «єВетеран» у платформу «Дія», запущено платформу «Ветеран PRO» (2025). З іншого боку, рівень задоволеності виконанням державою зобов'язань перед ветеранами скоротився майже втричі – з 69 відсотків у серпні 2022 року до 25 відсотків у березні 2024 року за даними Соціологічної групи «Рейтинг». Опитування 27 027 ветеранів через застосунок «Дія» виявило ключові бар'єри доступу до державної підтримки: черги та надмірна бюрократія (29,8 відсотка), необхідність збирати довідки з різних установ (16,1 відсотка), брак зрозумілої інформації про послуги (15,1 відсотка).

Актуальність дослідження визначається необхідністю подолання трьох груп системних обмежень: інституційної фрагментації (повноваження розпорошені між шістьма ЦОВВ, що створює явище «відповідальності без влади» Мінветеранів); технологічної неефективності (пакетний режим обміну даними спричиняє затримки 14-30 днів, лише 12 відсотків послуг надаються

проактивно); нормативних прогалин (відсутність врегулювання автоматичного призначення пільг та недостатній захист персональних даних ветеранів). Брак комплексних досліджень, що інтегрують теоретичне осмислення цифрової трансформації з інституційним аналізом системи обліку та надання послуг ветеранам в контексті війни та євроінтеграції, визначає актуальність даної роботи.

Теоретичні засади цифрової трансформації публічного управління досліджують В. П. Саприкін (розмежування оцифровування, цифровізації та цифрової трансформації), І. П. Лопушинський (цифровізація публічного управління в Україні), Г. І. Ляхович (теоретичні засади електронного урядування), М. Сікало (публічне врядування цифровою трансформацією), В. Д. Бакуменко та В. Д. Тогобицька (механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій), А. І. Семенченко (інтероперабельність державних реєстрів), О. М. Козловська (правове регулювання електронного урядування). Специфіку ветеранської політики досліджують М. О. Гнатенко (організаційно-правові засади соціального захисту ветеранів) та О. В. Кравченко (міжвідомча координація). Аналітичні матеріали представлені дослідженнями Центру Разумкова, Асоціації міст України, аналітичного центру Cedos та Українського ветеранського фонду.

Міжнародний доробок представлений працями Т. Mountasser (систематичний огляд цифрової трансформації публічної адміністрації), S. Wouters, V. Lember та J. Crompvoets (концептуальна рамка управління цифровою трансформацією, Левенський університет), J. R. Gil-Garcia, S. S. Dawes та T. A. Pardo (цифрове урядування та публічний менеджмент), R. Heeks (ІКТ для розвитку). Практичний досвід узагальнено в документах OECD (Digital Government Review of Ukraine), ООН (E-Government Survey), Європейської Комісії (eGovernment Benchmark), а також у матеріалах естонської X-Road, канадської My VAC Account, американської VA та ізраїльської моделі. Попри значний науковий інтерес, бракує комплексних досліджень цифрової трансформації системи обліку та надання послуг ветеранам війни в контексті

одночасної війни та євроінтеграції.

Метою роботи є комплексний аналіз теоретичних засад, нормативно-правового забезпечення, інституційної архітектури та стану цифрової трансформації системи обліку та надання послуг ветеранам війни в Україні з розробкою моделі підвищення ефективності цифрової екосистеми ветеранських послуг.

Для досягнення мети визначено такі *завдання*:

- розкрити еволюцію підходів до цифрової трансформації в публічному управлінні, розмежувати концепти «оцифровування», «цифровізація» та «цифрова трансформація», визначити ключові властивості останньої;
- дослідити сутність та сучасні виклики системи обліку та надання послуг ветеранам війни, провести SWOT-аналіз її поточного стану;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення електронного урядування та обліку ветеранів, виявити прогалини законодавства;
- дослідити інституційну архітектуру та механізми міжвідомчої взаємодії у цифровізації ветеранських сервісів, ідентифікувати бар'єри координації;
- оцінити стан цифрової трансформації ветеранських послуг за адаптованою методологією ООН E-Government Survey;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності цифрової екосистеми ветеранських послуг.

Об'єктом дослідження є система обліку та надання послуг ветеранам війни в Україні в контексті цифрової трансформації публічного управління.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та практики цифрової трансформації системи обліку та надання послуг ветеранам війни органами державної влади України.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів.

Теоретико-методологічний рівень: метод термінологічного аналізу для

розмежування базових концептів; метод теоретичного узагальнення для систематизації наукових підходів; системний підхід для дослідження цифрової трансформації як системного феномену (підрозділ 1.1). Метод SWOT-аналізу для комплексної оцінки системи ветеранських послуг (підрозділ 1.2).

Нормативно-аналітичний рівень: нормативно-правовий аналіз для дослідження ієрархії законодавчої бази; метод порівняльного правознавства для зіставлення зі стандартами ЄС (підрозділ 2.1). Інституційний аналіз для дослідження повноважень органів влади; метод матричного аналізу для візуалізації розподілу відповідальності; компаративний метод для аналізу міжнародного досвіду (підрозділ 2.2).

Оціночно-прогностичний рівень: метод експертних оцінок для оцінки рівня цифрової зрілості за методологією ООН; метод соціологічного аналізу для інтерпретації результатів досліджень КМІС, Соціологічної групи «Рейтинг» та Українського ветеранського фонду (підрозділ 3.1). Метод стратегічного планування для розробки моделі удосконалення; метод моделювання для визначення оптимальної архітектури цифрової екосистеми (підрозділ 3.2).

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають практичне застосування у науково-дослідній, управлінській та освітній сферах.

У науково-дослідній сфері матеріали роботи формують теоретико-методологічну базу для подальших досліджень цифрової трансформації соціальних послуг в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Узагальнений український досвід 2014-2025 років становить емпіричний матеріал для міжнародної наукової спільноти, оскільки практики цифровізації системи обліку та надання послуг ветеранам під час найбільшого збройного конфлікту в Європі після Другої світової війни мають значення для дослідників публічного управління, електронного урядування та соціальної політики.

У практичній діяльності державних органів запропонована дворівнева модель управління надає Мінветеранів та Мінцифри концептуальну основу для подолання інституційної фрагментації. Обґрунтування переходу від пакетної до

подієвої архітектури обміну даними може бути використане при підготовці змін до регламентів взаємодії ЄДРВВ з реєстрами Міноборони та ПФУ. Виявлені прогалини нормативно-правової бази можуть бути використані Апаратом Верховної Ради України при підготовці змін до Закону «Про статус ветеранів війни» та розробці проєкту Постанови КМУ «Про цифрову екосистему ветеранських послуг».

У навчальному процесі матеріали дослідження можуть бути використані при викладанні дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Електронне урядування», «Цифрова трансформація публічного управління», «Соціальна політика» у формі лекційних матеріалів, практичних кейсів та тем для курсових і кваліфікаційних робіт. Результати можуть бути впроваджені у програми підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема в ННІ «Інституті державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інституту державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна і можуть бути використані в подальшому в науковій та навчальній діяльності кафедри.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ

1.1 Цифрова трансформація в публічному управлінні: еволюція підходів, концепти та ключові властивості

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій фундаментально змінює парадигму взаємодії держави та громадянина, трансформуючи усталені механізми публічного управління. Осмислення зазначених процесів вимагає чіткого розмежування понять, які нерідко використовуються як синоніми, хоча позначають якісно різні явища.

Теоретико-методологічне обґрунтування цифрової трансформації як системного феномену публічного управління становить необхідну передумову для дослідження специфічних сфер її застосування, зокрема системи обліку та надання послуг ветеранам війни. Водночас академічний дискурс характеризується певною термінологічною невизначеністю, подолання якої є першочерговим завданням даного підрозділу.

Наукове осмислення процесів технологічної модернізації публічного сектору потребує чіткого розмежування трьох ключових концептів: оцифровування (digitization), цифровізація (digitalization) та цифрова трансформація (digital transformation). Зазначені категорії, утворюючи своєрідну ієрархічну тріаду, відображають різні рівні глибини змін в управлінських системах.

Дослідження понятійного апарату, здійснене у Вісникові Київського національного університету імені Тараса Шевченка, засвідчує, що оцифровування є найбільш елементарним рівнем, який передбачає переведення аналогової інформації у цифрову форму без зміни сутності процесів чи

послуг [58]. Йдеться про технічну операцію – сканування документів, створення електронних копій, формування баз даних на основі паперових реєстрів. Означений процес, не змінюючи логіки управління, створює матеріальну основу для подальших трансформацій. Водночас М. Сікало підкреслює, що оцифровування є необхідною, але недостатньою умовою модернізації публічного сектору, оскільки само по собі не генерує нової якості управлінських процесів [60].

Цифровізація охоплює значно ширший спектр змін, передбачаючи використання інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації існуючих процесів та підвищення їх ефективності [39, с. 80-82]. На відповідному рівні відбувається автоматизація рутинних операцій, впровадження електронного документообігу, формування інформаційних систем міжвідомчої взаємодії та створення баз даних з можливістю аналітичної обробки.

Практичним прикладом цифровізації у сфері ветеранських послуг є запровадження електронних черг на прийом до органів соціального захисту, автоматизація розрахунку пільг та субсидій, створення електронних реєстрів отримувачів послуг. Подібні рішення скорочують час обробки звернень та знижують адміністративне навантаження на персонал, проте не змінюють сутності взаємодії між державою та ветераном. Як слушно зазначає Г. І. Ляхович, цифровізація зберігає базову архітектуру управлінських процесів, модернізуючи інструменти, а не принципи їх функціонування [40]. Аналогічну думку поділяє дослідницький проект Левенського університету, констатуючи, що цифровізація оптимізує процеси без їх реконфігурації [15].

Синтезуючи наведені підходи, слід визнати, що обмеженість цифровізації як концепції зумовлює потребу в більш радикальному переосмисленні управлінських моделей.

Цифрова трансформація являє собою якісно інший феномен, що виходить далеко за межі технологічних удосконалень. У дослідженні механізмів публічного управління в контексті цифровізації виділяється її ключова ознака – глибинна зміна логіки, моделей і механізмів публічного управління та надання

послуг [41]. Означена трансформація торкається не лише технологічного, а й інституційного, організаційного та ціннісного вимірів функціонування публічного сектору. Концептуальні засади публічного врядування цифровою трансформацією, розроблені М. Сікало, акцентують увагу на системному характері окреслених перетворень, які охоплюють усі елементи соціально-економічних систем [60]. Т. Mountasser у систематичному огляді 127 наукових публікацій виокремлює цифрову трансформацію як процес, що змінює саму ідентичність організації, а не лише її операційну діяльність [5].

Узагальнення викладених концепцій дозволяє сформулювати визначення цифрової трансформації публічного управління як системного процесу реконфігурації управлінської архітектури, що передбачає зміну логіки взаємодії держави та громадянина на основі цифрових технологій із забезпеченням проактивності, персоналізації та орієнтації на публічну цінність. Для наочного порівняння сутнісних характеристик трьох концептів доцільно систематизувати їх за ключовими критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Розмежування понять «оцифровування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» у публічному управлінні

<i>Критерій</i>	<i>Оцифровування</i>	<i>Цифровізація</i>	<i>Цифрова трансформація</i>
Сутність процесу	Переведення аналогової інформації в цифрову форму	Використання ІКТ для оптимізації процесів	Фундаментальна зміна логіки та моделей управління
Об'єкт змін	Носії інформації	Інструменти та процедури	Архітектура управлінської системи
Глибина змін	Технічна	Процесна	Системна
Управлінська логіка	Без змін	Оптимізація без реконфігурації	Реконфігурація
Роль технологій	Допоміжна	Інструментальна	Трансформаційна
Приклад у сфері ветеранських послуг	Сканування особових справ	Електронна черга на прийом	Проактивне надання послуг через платформу «Дія»

Узагальнено автором за [58; 40; 41; 60; 15]

Наведена систематизація засвідчує принципову відмінність між трьома рівнями технологічних змін. Оцифровування та цифровізація, будучи

необхідними передумовами, не забезпечують глибинної трансформації публічного управління. Лише цифрова трансформація змінює саму парадигму взаємодії держави та громадянина, переходячи від реактивної моделі до проактивної, від адміністрування до сервісності.

Осмислення цифрової трансформації неможливе поза контекстом загальної еволюції теоретичних підходів до публічного управління. Кожна управлінська парадигма формувала специфічне бачення ролі технологій у функціонуванні державного апарату, визначаючи межі та можливості їх застосування.

Традиційна бюрократична модель, теоретично обґрунтована М. Вебером, розглядала технології виключно як допоміжний інструмент забезпечення ієрархічного контролю та формалізованих процедур. Дослідження трансформації публічного управління в умовах цифровізації, опубліковане у Віснику Київського національного університету, фіксує, що в межах зазначеної парадигми інформаційні системи слугували насамперед цілям обліку та звітності, не змінюючи сутності управлінських відносин [28]. Громадянин у бюрократичній моделі постає як об'єкт адміністрування, чий контакт з державою опосередковуються формалізованими процедурами та численними інстанціями. Застосування технологій у відповідній парадигмі мало на меті підвищення точності обліку та контролю, а не поліпшення якості обслуговування.

Концепція нового публічного менеджменту (New Public Management), домінуючи у 1980-1990-х роках, привнесла у публічний сектор ринкові механізми та орієнтацію на результат. Технології в окресленій парадигмі набували інструментального значення для підвищення ефективності та скорочення витрат, що втілювалося у впровадженні систем електронного документообігу, автоматизованих систем управління та інструментів вимірювання результативності. Систематичний огляд літератури, здійснений Т. Mountasser, констатує, що NPM не передбачав фундаментального перегляду відносин між державою та громадянином, зберігаючи модель «клієнт-

постачальник» без переходу до партнерської взаємодії [5].

Водночас для українського контексту важливо враховувати, що NPM впроваджувався фрагментарно у 2000-х роках, не створивши системної основи для подальшої цифрової трансформації, що відрізняє Україну від країн Західної Європи з їх послідовною еволюцією управлінських моделей.

Електронне урядування (e-government) стало перехідною моделлю, яка заклала інституційно-правові, технологічні й організаційні передумови цифрової трансформації. Науково-практичний довідник з електронного урядування за редакцією А. Семенченка та О. Якушика визначає відповідний етап як період створення базової інфраструктури – порталів державних послуг, електронних реєстрів, систем електронної ідентифікації [32]. Проте е-урядування здебільшого відтворювало в електронному форматі традиційні бюрократичні процедури, не змінюючи їх сутності.

Сучасні концепції цифрового врядування (digital governance) та розумного управління (smart governance) знаменують якісно новий етап розвитку. Дослідження В. Д. Бакуменка та В. Д. Тогобицької розкриває сутність механізмів публічного управління у сфері цифрових трансформацій, виділяючи зміну самої природи управлінської діяльності [20].

Держава в окреслених концепціях постає не як ієрархічна структура, а як платформа, що забезпечує взаємодію різноманітних акторів. Порівняльний аналіз еволюції управлінських парадигм та відповідної ролі технологій представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Еволюція моделей публічного управління та роль технологій

<i>Модель</i>	<i>Період домінування*</i>	<i>Роль технологій</i>	<i>Відносини «держава-громадянин»</i>	<i>Ключовий принцип</i>
Традиційна бюрократія	до 1980-х	Допоміжна (облік, звітність)	Підпорядкування	Ієрархія та контроль
Новий публічний менеджмент	1980-1990-ті	Інструментальна (ефективність)	Клієнт-постачальник	Результативність
Електронне урядування	2000-2010-ті	Інфраструктурна (доступ)	Користувач-сервіс	Доступність

Продовження таблиці 1.2

Модель	Період домінування*	Роль технологій	Відносини «держава-громадянин»	Ключовий принцип
Цифрове врядування	2010-ті – дотепер	Трансформаційна (платформа)	Партнерство	Проактивність
Розумне управління	2010-ті – дотепер**	Інтегративна (екосистема)	Співтворення	Персоналізація

Примітка: * періодизація є умовною та відображає домінування концепцій у науковому дискурсі; на практиці моделі співіснують та накладаються;

** концепція smart governance розвивається з початку 2010-х років (Естонія, Сінгапур, Барселона), але набуває поширення у 2020-х.

Узагальнено автором за [28; 5; 32; 20]

Аналіз еволюції управлінських моделей засвідчує поступовий перехід від технологій як допоміжного інструменту до технологій як системоутворюючого фактора публічного управління. На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що для України характерний «стрибкоподібний» розвиток, коли окремі елементи цифрового врядування впроваджуються без повноцінного проходження етапу електронного урядування, що створює як можливості для швидкого прогресу (платформа «Дія»), так і ризики фрагментації.

Специфіка цифрової трансформації полягає в її подвійній природі: вона є одночасно інструментом модернізації публічного управління та об'єктом цілеспрямованого державного впливу. Така подвійність зумовлює необхідність формування відповідної політики, інституційних механізмів та регуляторних рамок.

Дослідження цифровізації публічного управління в Україні засвідчує, що держава виступає ключовим актором цифрової трансформації, забезпечуючи формування стратегічного бачення, мобілізацію ресурсів та координацію зусиль різноманітних стейкхолдерів [39, с. 83-84]. Цифрова трансформація, на відміну від стихійних технологічних змін, є результатом свідомої політики, спрямованої на досягнення визначених суспільних цілей.

Системний характер цифрової трансформації, підкреслений у навчальній

дисципліні «Цифрові трансформації публічного управління» Київського політехнічного інституту, передбачає її проникнення в усі сфери публічної політики – від оборони та безпеки до соціального захисту та охорони здоров'я [64]. Означена транссекторальність створює як можливості для синергії, так і ризики фрагментації, коли різні сектори розвиваються асинхронно.

Дослідницький проект Левенського університету пропонує концептуальну рамку управління цифровою трансформацією публічної адміністрації, виокремлюючи політико-інституційний, організаційно-управлінський, технологічний та ціннісний виміри [15]. Кожен із виокремлених вимірів потребує специфічних управлінських впливів: політико-інституційний – стратегічного планування та законодавчого забезпечення; організаційно-управлінський – реформування структур та процесів; технологічний – інвестицій в інфраструктуру; ціннісний – формування цифрової культури.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виокремити низку властивостей, що характеризують цифрову трансформацію як феномен публічного управління. Виокремлені характеристики визначають специфіку управлінських впливів та критерії оцінки успішності трансформаційних процесів.

Системність передбачає комплексний характер змін, що охоплюють усі елементи управлінської системи від нормативно-правового забезпечення до організаційної культури. Дослідження механізмів публічного управління в контексті цифровізації виділяє ключову закономірність: фрагментарні технологічні рішення, не підкріплені інституційними змінами, не забезпечують трансформаційного ефекту [41]. Системність вимагає узгодженості змін на всіх рівнях та у всіх компонентах публічного управління.

Транссекторальність (горизонтальність) означає проникнення цифрової трансформації в усі галузі публічної політики, розмиваючи традиційні відомчі межі. М. Сікало вказує, що така характеристика створює потребу в горизонтальній координації, яка виходить за рамки класичних ієрархічних механізмів [60]. Міжвідомча взаємодія та інтеперабельність інформаційних

систем стають критичними факторами успіху.

Динамічність відображає безперервний характер цифрової трансформації, зумовлений стрімким розвитком технологій. На відміну від разових реформ, цифрова трансформація є перманентним процесом, що потребує постійної адаптації стратегій та інструментів. Окреслена особливість, підкреслена у дослідженні Т. Mountasser, зумовлює потребу в гнучких, адаптивних механізмах управління [5].

Сервісна орієнтація передбачає зміщення акценту з адміністративних процедур на потреби громадян як кінцевих користувачів публічних послуг. Дослідження електронного врядування як інструменту розбудови соціальної держави констатує, що цифрова трансформація має забезпечувати не лише ефективність державного апарату, а й зручність, доступність та якість послуг для громадян [33]. У контексті ветеранських послуг сервісна орієнтація означає перехід від моделі, де ветеран має самотійно з'ясовувати свої права та ініціювати отримання послуг, до моделі проактивного інформування та автоматичного надання належних пільг на основі даних про статус та потреби особи.

Орієнтація на публічну цінність виходить за межі технократичного підходу, акцентуючи увагу на суспільних результатах цифрової трансформації. Означена властивість передбачає оцінку трансформаційних процесів не лише за критеріями ефективності, а й за їх внеском у досягнення таких публічних цінностей як справедливість, інклюзивність, підзвітність та людська гідність.

Попри значний потенціал, цифрова трансформація не позбавлена ризиків та обмежень, які потребують критичного осмислення. Р. Neeks застерігає від «технологічного детермінізму» – хибного переконання, що впровадження технологій автоматично вирішує управлінські проблеми [4]. Технології є інструментом, ефективність якого залежить від інституційного контексту, організаційної культури та політичної волі.

Особливо гострою є проблема цифрового розриву (digital divide), що становить загрозу виключення окремих категорій населення з процесів цифрової

взаємодії з державою. Для ветеранської спільноти означена проблема набуває специфічних форм: частина ветеранів має фізичні ушкодження (порушення зору, втрата кінцівок), що ускладнюють користування стандартними інтерфейсами; когнітивні наслідки контузій можуть обмежувати здатність до освоєння нових цифрових інструментів; ветерани старшого віку часто мають нижчий рівень цифрової грамотності.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що інклюзивність має бути не додатковою опцією, а базовим принципом проектування цифрових ветеранських сервісів, що передбачає обов'язкове забезпечення альтернативних (неелектронних) каналів доступу до послуг.

Цифрова трансформація не відбувається у вакуумі – вона спирається на усталені принципи належного врядування (good governance), переосмислюючи їх у цифровому контексті. Прозорість, підзвітність, участь, верховенство права та орієнтація на результат набувають нового змісту в умовах цифрової епохи, трансформуючись із декларативних гасел у вимірювані характеристики цифрових систем.

Принцип прозорості у цифровому контексті означає не лише оприлюднення інформації, а й забезпечення її доступності у машинозчитуваних форматах, можливості відстеження статусу звернень та рішень у реальному часі, а також відкритості алгоритмів прийняття рішень. Підзвітність посилюється завдяки автоматичній фіксації всіх дій у цифровому середовищі, що створює можливості для аудиту та контролю. Участь громадян набуває нових форм через електронні консультації, краудсорсинг ідей та цифрові платформи зворотного зв'язку.

Дослідження Г. І. Ляхович розкриває теоретичні та концептуальні засади електронного урядування в системі публічного управління, визначаючи його роль як попереднього етапу цифрової трансформації [40]. Електронне урядування заклало інституційно-правову основу – закони про електронні довірчі послуги, захист персональних даних, електронні документи. Технологічна інфраструктура -портали, реєстри, системи ідентифікації – стала

платформою для подальших трансформацій, забезпечивши базові умови для переходу до якісно нового рівня цифрової взаємодії.

Водночас критичний аналіз засвідчує обмеженість е-урядування як концепції. Науково-практичний довідник з електронного урядування визнає, що відповідний підхід здебільшого відтворював у цифровій формі традиційні бюрократичні процедури [32]. Справжня трансформація вимагає не автоматизації існуючих процесів, а їх переосмислення з позицій потреб громадян та можливостей технологій.

Український контекст цифрової трансформації вирізняється поєднанням кількох стратегічних імперативів: модернізації управлінської системи, євроінтеграційного курсу та повоєнного відновлення. Окреслена специфіка визначає як можливості, так і виклики трансформаційних процесів.

Держава в українських умовах виступає «концептуальним ядром» цифрової трансформації, забезпечуючи створення цифрових сервісів, реєстрів та платформ [39, с. 85]. Платформа «Дія» стала символом цифрової модернізації, продемонструвавши можливість швидкого впровадження інноваційних рішень навіть в умовах воєнного стану. Водночас зазначена модель створює ризики надмірної централізації та залежності від державних ініціатив.

Євроінтеграційний курс формує нормативні рамки цифрової трансформації, зумовлюючи необхідність гармонізації з *acquis communautaire* у сфері цифрових послуг, захисту даних та кібербезпеки. Дослідження В. Д. Бакуменка та В. Д. Тогобицької вказує, що європейські стандарти цифрового врядування стають орієнтиром для українських реформ [20].

Особливого значення цифрова трансформація набуває в контексті повоєнного відновлення та соціального захисту категорій населення, найбільш вражених війною. Система обліку та надання послуг ветеранам війни є показовим прикладом сфери, де технологічні можливості мають поєднуватися з чутливістю до специфічних потреб цільової групи. За даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни, станом на 2022 рік статус учасника бойових дій мали близько 500 тисяч осіб; за прогнозами Міністерства у справах ветеранів

України, їх кількість на 2025 рік перевищить 1 мільйон осіб, що робить цифрову трансформацію відповідної сфери не опцією, а імперативом [21].

Традиційна модель обслуговування, орієнтована на фізичні візити до органів влади, паперовий документообіг та розрізнені реєстри, нездатна забезпечити належний рівень послуг для такої кількості осіб.

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати наступні висновки та пропозиції щодо цифрової трансформації у сфері ветеранських послуг: по-перше, необхідним є перехід від «цифровізації паперу» до проектування послуг з нуля (digital-first approach) з урахуванням специфіки ветеранської спільноти; по-друге, інклюзивність має бути базовим принципом, а не додатковою опцією; по-третє, транссекторальна координація між Мінветеранів, Мінцифри, Мінсоцполітики та Міноборони є критичною передумовою успіху; по-четверте, система має передбачати механізми зворотного зв'язку від ветеранів як кінцевих користувачів.

Таким чином, цифрова трансформація в публічному управлінні являє собою системний процес реконфігурації управлінської архітектури, що принципово відрізняється від оцифровування та цифровізації глибиною змін. Ключові властивості – системність, транссекторальність, динамічність, сервісна орієнтація – визначають специфіку управлінських впливів, водночас ризики технологічного детермінізму та цифрового розриву вимагають критичного підходу до впровадження цифрових рішень.

Український контекст, позначений поєднанням модернізаційних, євроінтеграційних та повоєнних імперативів, створює унікальні умови для цифрової трансформації, що визначає необхідність детального аналізу сутності, завдань та сучасних викликів системи обліку та надання послуг ветеранам війни у наступному підрозділі.

1.2 Система надання послуг ветеранам війни та її сучасні виклики

Визначені у попередньому підрозділі теоретико-методологічні засади цифрової трансформації публічного управління вимагають розгляду специфіки конкретної сфери їх застосування – системи обліку та надання послуг ветеранам війни. Ця система, перебуваючи на перетині соціальної політики, оборонного сектору та публічного адміністрування, характеризується унікальним поєднанням інституційних, нормативних та організаційних особливостей. Повномасштабна російська агресія радикально змінила масштаб і характер викликів, з якими стикається ветеранська політика України, актуалізуючи потребу в системному аналізі її сучасного стану та проблемних аспектів.

Ветеранська політика являє собою комплекс державних заходів, спрямованих на соціальний захист, медичну та психологічну реабілітацію, професійну адаптацію та реінтеграцію учасників бойових дій у громадянське життя. Дослідження організаційно-правових засад функціонування системи соціального захисту ветеранів, здійснене М. О. Гнатенком, визначає ветеранську політику як транссекторальну сферу публічного управління, що охоплює діяльність множини органів виконавчої влади та місцевого самоврядування [29].

Водночас О. В. Кравченко акцентує увагу на координаційному аспекті, розглядаючи ветеранську політику передусім як систему міжвідомчих відносин, ефективність якої визначається якістю горизонтальної взаємодії [38]. Синтезуючи обидва підходи, можна визначити «ветеранську політику» як наскрізну сферу публічного управління, системоутворюючим елементом якої є не окремі органи влади, а механізми їх координації та інтегровані інформаційні системи.

Еволюція концептуальних підходів до ветеранської політики в Україні засвідчує поступовий перехід від радянської моделі, орієнтованої на категорію «інвалідів війни» з акцентом на компенсаторних виплатах, до сучасної парадигми, що розглядає ветерана як захисника держави, носія особливого

соціального статусу та суб'єкта активної реінтеграції. Аналітичне дослідження ветеранської політики України в контексті повоєнного періоду фіксує формування нової ціннісної рамки, заснованої на принципах гідності, поваги, безперервності підтримки та інклюзивності [25].

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду, представлений у дослідженні J. R. Gil-García, S. S. Dawes та T. A. Pardo щодо перетину цифрового урядування та публічного менеджменту, засвідчує, що ефективність державної політики у соціальній сфері визначається не стільки обсягом фінансування, скільки якістю координації між відомствами, інтегрованістю інформаційних систем та проактивністю сервісної моделі [3].

Зіставлення українського та міжнародного досвіду дозволяє сформулювати авторську тезу: Україна перебуває на етапі переходу від компенсаторної до інтеграційної моделі ветеранської політики, проте цей перехід гальмується інституційною інерцією та відсутністю єдиної цифрової платформи координації.

Інституційну архітектуру ветеранської політики України визначає Міністерство у справах ветеранів, створене у 2020 році як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сфері соціального захисту ветеранів війни [42]. Звіт про діяльність Міністерства у 2023 році засвідчує розширення його повноважень та організаційної структури, включаючи координацію роботи регіональних підрозділів, взаємодію з громадськими організаціями ветеранів та міжнародними партнерами [42]. Водночас дослідження Центру Разумкова констатує, що створення окремого міністерства не вирішило проблеми фрагментації повноважень, а лише додало ще одного гравця до складної інституційної конфігурації [26].

На підставі порівняння цих позицій можна зробити висновок, що ефективність Мінветеранів як координаційного центру залежить не від розширення його повноважень, а від створення нормативно закріплених механізмів міжвідомчої взаємодії та єдиної цифрової інфраструктури обміну

даними.

Нормативно-правову основу системи становить Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», прийнятий у 1993 році та суттєво оновлений у 2022 році в контексті повномасштабної агресії [53]. Законодавчі зміни розширили перелік категорій осіб, які мають право на статус учасника бойових дій, удосконалили механізми надання пільг та соціальних гарантій, а також створили правові підстави для функціонування Єдиного державного реєстру ветеранів війни. М. О. Гнатенко оцінює ці зміни як прогресивні, такі що наближають українське законодавство до стандартів країн НАТО [29].

Натомість аналітики Асоціації міст України вказують на збереження «радянської спадщини» у вигляді складної системи категорій та пільг, що ускладнює адміністрування та створює бар'єри для цифровізації [61]. Отже подальше реформування має йти шляхом спрощення категоріального апарату та переходу до персоналізованого підходу на основі індивідуальних потреб ветерана.

Мережа надання послуг охоплює різнорівневі інституції: територіальні центри соціального обслуговування, центри надання адміністративних послуг, спеціалізовані реабілітаційні установи, а також цифрові платформи, зокрема сервіс «Ветеран» в екосистемі «Дія» [35]. Посібник користувача цифрових сервісів для захисників, розроблений Міністерством цифрової трансформації, презентує «Ветеран» як інтегровану платформу, що забезпечує доступ до інформації про пільги, подання заяв на отримання послуг та відстеження статусу звернень [35]. Проте дослідження О. В. Кравченка констатує збереження організаційної фрагментації та дублювання функцій між Міністерством у справах ветеранів, Міністерством соціальної політики та Міністерством оборони [38].

Ключовим елементом інформаційної інфраструктури ветеранської політики є Єдиний державний реєстр ветеранів війни, запроваджений Постановою Кабінету Міністрів України від 22 березня 2023 року № 301 [47].

Реєстр призначений для централізованого обліку осіб, які мають статус ветерана війни, забезпечення автоматизованого обміну даними між органами влади та створення підстав для проактивного надання послуг.

За даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни, станом на початок 2025 року кількість осіб зі статусом учасника бойових дій перевищує 800 тисяч [22]. Водночас статистика Міністерства у справах ветеранів засвідчує, що прогнозована чисельність на кінець 2025 року може сягнути 1 мільйона осіб, що свідчить про стрімку динаміку зростання цільової аудиторії [42]. Аналітична записка Асоціації міст України щодо соціального захисту констатує, що розбіжності між різними базами даних зумовлені відсутністю єдиних стандартів ідентифікації, несинхронізованістю процедур оновлення інформації та технічними обмеженнями інтероперабельності [61].

Інтеграція Єдиного державного реєстру ветеранів війни з іншими державними реєстрами (Єдиним державним демографічним реєстром, реєстрами Міністерства оборони, Пенсійного фонду та платформою «Дія») залишається незавершеною. Така фрагментація породжує низку практичних проблем: дублювання статусів, необхідність повторного подання документів, затримки у призначенні виплат та пільг. На підставі аналізу можна сформулювати тезу, що повноцінна цифрова трансформація ветеранських послуг неможлива без досягнення семантичної та технічної інтероперабельності між усіма задіяними реєстрами, що вимагає не лише технологічних рішень, а й нормативного врегулювання питань обміну даними.

Система послуг для ветеранів охоплює кілька функціональних напрямів, кожен з яких характеризується специфічними механізмами надання та відповідальними інституціями. Медичні послуги включають протезування, психологічну та фізичну реабілітацію, санаторно-курортне лікування. Комітетські слухання у Верховній Раді щодо реабілітації військовослужбовців та ветеранів фіксують суттєве зростання потреби в реабілітаційних послугах, що випереджає наявні інституційні спроможності [56].

Дослідження J. R. Gil-García та співавторів демонструє, що у сфері

соціальних послуг найбільш ефективною є модель інтегрованого цифрового урядування з єдиною точкою доступу [3]. Натомість українська система зберігає відомчу сегментацію: медична реабілітація – МОЗ, соціальна – Мінсоцполітики, координація – Мінветеранів [38].

Соціальні послуги передбачають надання пільг на оплату житлово-комунальних послуг, забезпечення житлом, підтримку в здобутті освіти та працевлаштуванні. Правові послуги охоплюють юридичний супровід, захист прав ветеранів, консультації з питань законодавства. Окремим напрямом є цифрові сервіси, що забезпечують дистанційний доступ до інформації та послуг через платформу «єВетеран», автоматичні виплати та проактивні повідомлення про належні пільги [35].

На підставі порівняльного аналізу запропоновано класифікацію послуг за критерієм готовності до цифровізації:

- 1) послуги, що піддаються повній автоматизації (виплати, інформування);
- 2) послуги, що потребують гібридної моделі (подання заяв онлайн з офлайн-верифікацією);
- 3) послуги, що залишаються переважно офлайновими (медична реабілітація, психологічна підтримка).

Критичний аналіз існуючої системи послуг засвідчує її переважно реактивний характер: ветеран має самостійно ініціювати отримання більшості послуг, збирати документи та звертатися до відповідних органів. Перехід до проактивної моделі, коли держава автоматично інформує особу про належні їй послуги та ініціює їх надання на підставі наявних даних, потребує як технологічних рішень (інтегровані реєстри, аналітичні системи), так і нормативних змін (дозвіл на автоматичну обробку персональних даних для цілей соціального захисту). Авторська пропозиція: запровадження «цифрового профілю ветерана» як єдиного інтерфейсу доступу до всіх послуг із вбудованим алгоритмом проактивного інформування на основі життєвих подій (демобілізація, встановлення інвалідності, зміна місця проживання).

Ветеранська політика України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених масштабом та тривалістю збройного конфлікту. Головним кількісним викликом є стрімке зростання чисельності ветеранів: якщо у 2021 році статус учасника бойових дій мали близько 400 тисяч осіб, то станом на початок 2025 року ця цифра перевищила 800 тисяч, а прогнози Міністерства у справах ветеранів на кінець року сягають 1 мільйона осіб [42; 22]. Таке стрімке зростання є не лише кількісним викликом, а й якісним – система має адаптуватися до обслуговування принципово іншого масштабу аудиторії, що вимагає переходу від індивідуальної обробки звернень до автоматизованих проактивних сервісів.

Інституційним викликом залишається фрагментація повноважень між центральними органами виконавчої влади. Дослідження О. В. Кравченка фіксує дублювання функцій між Міністерством у справах ветеранів (загальна координація), Міністерством соціальної політики (соціальні виплати), Міністерством оборони (облік військовослужбовців), Міністерством охорони здоров'я (медична реабілітація) [38]. Центр Разумкова у SWOT-аналізі системи соціального захисту ветеранів констатує, що відсутність чітко визначеного «власника» наскрізних процесів призводить до розмивання відповідальності [26]. Натомість М. О. Гнатенко вважає поліцентричну модель не вадою, а особливістю міжвідомчої політики, яка потребує не централізації, а якісної координації [29]. Синтезуючи ці позиції, потрібно прийняти компромісне рішення: збереження поліцентричної інституційної архітектури з одночасним створенням «цифрового координаційного хабу» – єдиної платформи обміну даними та моніторингу виконання зобов'язань кожним органом.

Технологічним викликом є недостатня інтегрованість інформаційних систем, що унеможливорює автоматизований обмін даними та проактивне надання послуг. Аналітична записка Асоціації міст України констатує, що існуючі реєстри функціонують на різних технологічних платформах, використовують несумісні формати даних та не мають стандартизованих інтерфейсів взаємодії [61]. Водночас досвід платформи «Дія» демонструє

технічну можливість інтеграції різнорідних систем за умови політичної волі та належного фінансування [35].

Соціальним викликом є проблема цифрового розриву серед ветеранської спільноти. Частина ветеранів, особливо старшого віку або з когнітивними наслідками травм, має обмежений доступ до цифрових сервісів або навички їх використання. Водночас ветерани, які перебувають у сільській місцевості або на тимчасово окупованих територіях, стикаються з інфраструктурними обмеженнями доступу до інтернету. Дослідження J. R. Gil-García та співавторів підкреслює, що цифровий розрив є системною проблемою цифрового урядування, яка вимагає обов'язкового збереження альтернативних каналів доступу до послуг [3]. Отже впровадження моделі «цифровий за замовчуванням, офлайн за потребою» з обов'язковим навчанням персоналу ЦНАП та соціальних служб роботі з ветеранами, які потребують особистого супроводу.

Для систематизації виявлених особливостей та проблем доцільно застосувати методологію SWOT-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори функціонування системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – SWOT-аналіз системи обліку та надання послуг ветеранам війни в Україні

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Створення спеціалізованого органу - Міністерства у справах ветеранів	Дублювання функцій між центральними органами виконавчої влади
Функціонування Єдиного державного реєстру ветеранів війни	Неповнота та неузгодженість даних у реєстрах
Інтеграція сервісу «ЄВетеран» у платформу «Дія»	Переважно реактивний характер надання послуг
Оновлена законодавча база (зміни 2022 року)	Недостатня інтегрованість інформаційних систем
Активна громадянська позиція ветеранських організацій	Обмежені інституційні спроможності реабілітаційних установ

Продовження таблиці 1.3

<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Цифрова трансформація на основі платформи «Дія»	Стрімке зростання кількості ветеранів (понад 1 млн осіб)
Міжнародна технічна та фінансова допомога	Цифровий розрив серед цільової аудиторії
Впровадження проактивної моделі надання послуг	Кібербезпекові ризики в умовах війни
Використання досвіду країн-партнерів (США, Ізраїль, Естонія)	Бюджетні обмеження повоєнного періоду
Розвиток державно-приватного партнерства у сфері реабілітації	Політична нестабільність та зміна пріоритетів

Узагальнено автором за [42; 38; 61; 26]

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що система обліку та надання послуг ветеранам війни в Україні характеризується суперечливим поєднанням інституційних здобутків та структурних проблем. Створення Міністерства у справах ветеранів, запровадження Єдиного державного реєстру та інтеграція цифрових сервісів у платформу «Дія» формують інституційну основу для подальшого розвитку. Водночас фрагментація повноважень, недостатня інтероперабельність реєстрів та реактивний характер надання послуг суттєво обмежують ефективність системи в умовах зростаючого навантаження.

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати певні висновки та надати відповідні пропозиції: по-перше, пріоритетним напрямом має стати досягнення повної інтероперабельності між Єдиним державним реєстром ветеранів війни та іншими державними реєстрами; по-друге, необхідним є перехід від реактивної до проактивної моделі надання послуг на основі автоматизованого аналізу даних про потреби ветеранів; по-третє, система має забезпечувати альтернативні канали доступу для осіб з обмеженими можливостями користування цифровими сервісами; по-четверте, доцільним є створення єдиного координаційного механізму для управління наскрізними процесами надання ветеранських послуг.

Таким чином, система обліку та надання послуг ветеранам війни в Україні являє собою складну багаторівневу структуру, що перебуває на етапі трансформації від фрагментованої моделі до інтегрованої екосистеми.

Ключовими проблемами залишаються міжвідомча координація, уніфікація даних та забезпечення проактивності сервісів. Визначені у розділі теоретико-методологічні засади цифрової трансформації та специфіка ветеранської сфери обумовлюють необхідність дослідження нормативно-правового забезпечення електронного урядування та обліку ветеранів в Україні у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ ВЕТЕРАНАМ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правове забезпечення електронного уряду та обліку ветеранів в Україні

Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації публічного управління та специфіка системи надання послуг ветеранам, визначені у першому розділі, потребують аналізу нормативно-правового забезпечення, яке створює юридичні передумови для впровадження електронного урядування у ветеранській сфері. Правова база визначає межі можливого, регламентує процедури та встановлює відповідальність суб'єктів цифрової трансформації. Проте саме нормативні прогалини та колізії часто стають головними бар'єрами на шляху модернізації державних послуг.

Правове регулювання електронного урядування в Україні базується на ієрархічній системі нормативних актів, що охоплює конституційний, законодавчий, підзаконний та технічний рівні. Конституційну основу становлять статті 34, 41 та 55 Основного Закону, які гарантують право на інформацію, захист персональних даних та право на оскарження рішень органів влади. Дослідження О. М. Козловської щодо правового регулювання електронного урядування підкреслює, що конституційні норми формують ціннісну рамку цифровізації, визначаючи баланс між ефективністю державних послуг та захистом прав громадян [37].

Стратегічний рівень представлений програмними документами, що визначають вектори розвитку цифрового урядування та ветеранської політики. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» від 17.01.2018

№ 67-р встановило стратегічні цілі цифровізації [55]. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми з питань ветеранської політики на період до 2025 року» від 27.12.2022 № 1362-р визначає пріоритети цифровізації ветеранських послуг, інтеперабельності реєстрів та проактивного надання сервісів [54]. Огляд цифрового урядування України, здійснений Організацією економічного співробітництва та розвитку у 2023 році, констатує суттєвий прогрес у реалізації стратегічних цілей, фіксуючи при цьому розрив між амбіціями та інституційними спроможностями [1].

Синтезуючи ці оцінки, слід зазначити, що Україна має прогресивну стратегічну рамку цифрової трансформації, проте її імплементація гальмується недостатнім рівнем деталізації підзаконних актів для специфічних сфер, зокрема ветеранських послуг.

Базовим законодавчим актом у сфері електронного урядування є Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII [44]. Закон встановлює правовий режим кваліфікованого електронного підпису, визначає три сторони довіри (користувач, надавач послуг, кваліфікований надавач електронних довірчих послуг) та створює правові підстави для визнання юридичної сили електронних документів нарівні з паперовими. А. І. Семенченко у дослідженні інтеперабельності як ключового фактора цифрової трансформації наголошує, що саме цей закон став правовим фундаментом для розгортання платформи «Дія» та інтеграції державних сервісів [59].

Практичне значення закону для ветеранських сервісів полягає у можливості дистанційної ідентифікації ветеранів через кваліфікований електронний підпис або інтегровану систему BankID, що усуває необхідність особистого візиту до органів влади для підтвердження особи. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2024 рік понад 20,5 мільйона українців мають активний кваліфікований електронний підпис, з яких близько 68% використовують Diia.Sign [63]. Це створює масову базу для цифрових сервісів. Однак серед ветеранів старшого віку рівень володіння кваліфікованим електронним підписом залишається нижчим за середній, що

потребує альтернативних механізмів ідентифікації.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV регламентує створення, обробку, зберігання та обмін електронними документами [45]. Ключовими новелами стали норми щодо обов'язковості електронного документообігу для органів влади, стандартизації форматів документів та забезпечення їх довгострокового зберігання. О. М. Козловська зазначає, що законодавчі зміни усунули основні правові бар'єри для переходу на безпаперовий документообіг, проте практична реалізація залежить від технічної готовності конкретних відомств [37]. Для системи ветеранських послуг це означає можливість повністю цифрового оформлення статусу учасника бойових дій, призначення пільг та отримання довідок без паперових носіїв.

Важливим елементом правової бази є норми щодо захисту персональних даних та кібербезпеки інформаційних систем. Порівняльний аналіз засвідчує, що українське законодавство наближається до європейських стандартів, зокрема Загального регламенту захисту даних Європейського Союзу, проте повна гармонізація ще не досягнута. Огляд Організації економічного співробітництва та розвитку фіксує, що Україна має «значний прогрес у цифровізації, але потребує посилення захисту персональних даних» [1]. Тож для ветеранських сервісів критично важливим є досягнення еквівалентного європейським стандартам рівня захисту, оскільки дані про участь у бойових діях, поранення та інвалідність є особливо чутливими.

Правовою основою системи обліку та надання послуг ветеранам є Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 № 3551-XII у редакції 2022 року. Закон визначає категорії осіб, які мають право на статус ветерана війни, встановлює перелік пільг та соціальних гарантій, регламентує порядок їх надання. Законодавчі зміни 2022 року, зумовлені повномасштабною російською агресією, суттєво розширили коло осіб зі статусом учасника бойових дій, включивши добровольців, медиків, волонтерів та інші категорії. Натомість закон не містить спеціальних норм щодо

цифровізації ветеранських послуг, обмежуючись загальними посиланнями на «використання інформаційних технологій».

Ключовим підзаконним актом є Постанова Кабінету Міністрів України від 22 березня 2023 року № 301 «Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни». Постанова визначає мету реєстру (централізований облік осіб зі статусом ветерана), суб'єктів доступу (Міністерство у справах ветеранів України, територіальні центри комплектування, центри надання адміністративних послуг), перелік даних (персональні відомості, інформація про статус, пільги, реабілітацію) та порядок інтеграції з іншими державними реєстрами. А. І. Семенченко підкреслює, що Єдиний державний реєстр ветеранів війни є прикладом «реєстру нового покоління», побудованого на принципах інтероперабельності та орієнтації на потреби користувача [59].

Порядок ведення Єдиного державного реєстру ветеранів війни, затверджений наказом Міністерства у справах ветеранів України від 12.05.2023 № 456, деталізує процедури внесення, верифікації та оновлення даних [51]. Наказ встановлює терміни обробки заяв (до 10 робочих днів), вимоги до документів-підстав, механізми оскарження рішень. Важливою новелою є норма про автоматичну верифікацію даних через інтеграцію з реєстрами Міністерства оборони України та Пенсійного фонду України, що скорочує час обробки заяв та зменшує ризик помилок.

Критичний аналіз нормативної бази засвідчує наявність суттєвих прогалин. По-перше, відсутні норми, що регламентують проактивне надання послуг – автоматичне призначення виплат та пільг без заяви ветерана на підставі факту внесення до Єдиного державного реєстру ветеранів війни. По-друге, не врегульовано питання автоматизованого обміну даними між Єдиним державним реєстром ветеранів війни та іншими реєстрами в режимі реального часу – наразі інтеграція відбувається в пакетному режимі з затримками. По-третє, бракує спеціальних норм захисту персональних даних ветеранів з урахуванням їх підвищеної чутливості та безпекових ризиків в умовах війни.

Вважаємо, що в даних умовах необхідним є прийняття окремої Постанови

Кабінету Міністрів України «Про цифрову екосистему ветеранських послуг», яка б комплексно врегулювала питання інтероперабельності, проактивності та захисту даних.

Технічний рівень правового регулювання представлений нормативними документами Міністерства цифрової трансформації України, що встановлюють стандарти розробки та функціонування цифрових сервісів. Вимоги до інтероперабельності, затверджені наказом Міністерства цифрової трансформації України від 15.06.2021 № 188, визначають архітектурні принципи взаємодії інформаційних систем органів виконавчої влади [48]. Документ встановлює обов'язковість використання програмних інтерфейсів RESTful, формату JSON для обміну даними та протоколу OAuth 2.0 для авторизації. Для ветеранських сервісів це означає, що Єдиний державний реєстр ветеранів війни має надавати стандартизований програмний інтерфейс для інтеграції з платформою «Дія», реєстрами Міністерства оборони України та Пенсійного фонду України.

Технічна документація програмного інтерфейсу сервісу «єВетеран» визначає структуру інформаційних об'єктів (статус учасника бойових дій, пільги, реабілітаційні послуги), точки доступу для отримання та оновлення даних, механізми обробки помилок [34]. Специфікація передбачає аутентифікацію користувачів через BankID або Diia.Sign, що забезпечує надійну ідентифікацію та захист від несанкціонованого доступу.

Уніфікація технічних стандартів є необхідною, але недостатньою умовою інтероперабельності – потрібна також семантична узгодженість даних між різними реєстрами. Наприклад, поняття «учасник бойових дій» має однаково інтерпретуватися в Єдиному державному реєстрі ветеранів війни, реєстрах Міністерства оборони України та системах Пенсійного фонду України, що потребує створення єдиного онтологічного словника ветеранської сфери.

Важливим аспектом технічного регулювання є вимоги до доступності цифрових сервісів. Державні веб-ресурси мають відповідати міжнародному стандарту Рекомендацій з доступності веб-контенту (WCAG 2.1) рівня AA, що забезпечує доступність для осіб з інвалідністю, зокрема з порушеннями зору та

слуху. Для ветеранської аудиторії, значна частина якої має наслідки бойових травм, дотримання стандартів доступності є критично важливим. Авторське спостереження: аналіз сервісу «Ветеран» засвідчує загалом високий рівень відповідності стандартам доступності, проте окремі елементи інтерфейсу потребують доопрацювання для користувачів з когнітивними порушеннями.

Для систематизації нормативно-правової бази цифрових ветеранських сервісів доцільно представити її ієрархію у табличній формі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Ієрархія нормативно-правової бази цифрових ветеранських сервісів в Україні

<i>Рівень</i>	<i>Нормативно-правовий акт</i>	<i>Дата</i>	<i>Ключові норми</i>
Стратегічний	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» № 67-р [29]	17.01.2018	Цифровізація економіки та суспільства
Стратегічний	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми з питань ветеранської політики» № 1362-р [54]	27.12.2022	Цифровізація ветеранських послуг, інтероперабельність
Законодавчий	Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII [44]	05.10.2017	Кваліфікований електронний підпис, юридична сила електронних документів
Законодавчий	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV [45]	22.05.2003	Електронний документообіг, стандартизація
Підзаконний	Постанова Кабінету Міністрів України «Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни» № 301	22.03.2023	Функціонал реєстру, доступ, інтеграція
Підзаконний	Наказ Міністерства у справах ветеранів України «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру ветеранів війни» № 456 [51]	12.05.2023	Порядок ведення реєстру
Технічний	Наказ Міністерства цифрової трансформації України «Про затвердження Вимог до інтероперабельності» № 188 [48]	15.06.2021	Програмні інтерфейси, стандарти обміну даними
Технічний	Технічна документація сервісу «Ветеран» [34]	2024	Технічні специфікації сервісу

Систематизовано автором за [44;45;55;54:48;51;34;63]

Аналіз нормативно-правової бази дозволяє ідентифікувати низку системних проблем, що гальмують цифрову трансформацію ветеранських послуг. Першою проблемою є конфлікт компетенцій між Міністерством цифрової трансформації України (технічні стандарти, платформа «Дія») та Міністерством у справах ветеранів України (предметна експертиза, Єдиний державний реєстр ветеранів війни). О. М. Козловська констатує, що подібні міжвідомчі колізії є типовими для цифрової трансформації в Україні та потребують створення координаційних механізмів на рівні Кабінету Міністрів України [37].

Огляд Організації економічного співробітництва та розвитку рекомендує запровадження моделі головного цифрового офіцера для координації цифрових ініціатив різних відомств [1]. На практиці це означає, що ветеран може стикатися з ситуацією, коли сервіс «єВетеран» у платформі «Дія» (зона відповідальності Міністерства цифрової трансформації України) не синхронізований з даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни (зона відповідальності Міністерства у справах ветеранів України), що призводить до помилок та затримок.

Другою проблемою є недостатня правова основа для проактивних сервісів. Чинне законодавство передбачає заявницький принцип надання послуг – ветеран має самостійно ініціювати отримання пільг шляхом подання заяви та пакету документів. Перехід до проактивної моделі, коли держава автоматично призначає виплати на підставі наявних даних, потребує законодавчих змін щодо автоматизованої обробки персональних даних та юридичної сили рішень, прийнятих інформаційними системами без участі посадових осіб. А. І. Семенченко підкреслює, що «проактивність є вищим рівнем зрілості цифрового урядування, який передбачає не лише технологічну, а й нормативну трансформацію» [59]. Авторська теза: необхідним є доповнення Закону «Про статус ветеранів війни» нормою про право ветерана на автоматичне призначення належних пільг без подання заяви за умови наявності відповідних даних у державних реєстрах.

Третьою проблемою є відсутність спеціального режиму захисту персональних даних ветеранів. Дані про участь у бойових діях, поранення, інвалідність, психологічний стан є особливо чутливими та потребують підвищеного рівня захисту. В умовах російської агресії витік таких даних може становити загрозу не лише приватності, а й фізичній безпеці ветеранів та їхніх сімей – ворог може використовувати інформацію для таргетованих атак, шантажу або пропаганди. Організація економічного співробітництва та розвитку наголошує на необхідності впровадження принципів «конфіденційність за проєктуванням» та «безпека за замовчуванням» для всіх державних інформаційних систем, особливо тих, що обробляють чутливі дані [1].

Четвертою проблемою є фрагментація нормативної бази. Регулювання цифрових ветеранських сервісів розпорошене між десятками законів, постанов, наказів та технічних регламентів різних органів влади. Відсутність єдиного кодифікованого акту ускладнює правозастосування та створює ризики правової невизначеності. О. М. Козловська пропонує розробку Кодексу цифрового урядування, який би систематизував норми щодо електронних послуг, захисту даних та інтероперабельності [37].

Синтезуючи виявлені проблеми та позиції дослідників, можна запропонувати наступні рекомендації щодо удосконалення нормативно-правової бази:

На законодавчому рівні: внесення змін до Закону «Про статус ветеранів війни» щодо закріплення права на проактивне надання послуг та автоматизовану обробку персональних даних для цілей соціального захисту.

На підзаконному рівні: прийняття Постанови Кабінету Міністрів України «Про цифрову екосистему ветеранських послуг», яка б визначала архітектуру інтероперабельності, перелік проактивних сервісів та механізми координації між Міністерством цифрової трансформації України та Міністерством у справах ветеранів України.

На технічному рівні: затвердження Міністерством цифрової трансформації України спеціального стандарту захисту персональних даних

ветеранів з вимогами шифрування, аудиту доступу та знеособлення для аналітичних цілей.

Таким чином, нормативно-правова база цифрової трансформації ветеранських послуг в Україні характеризується наявністю загальних правових передумов (закони про електронні довірчі послуги, електронні документи) та спеціального регулювання (Постанова Кабінету Міністрів України про Єдиний державний реєстр ветеранів війни), проте містить суттєві прогалини щодо проактивності сервісів, інтегрованості реєстрів та захисту персональних даних. Подолання цих прогалин потребує комплексного підходу, що охоплює зміни на всіх рівнях нормативної ієрархії. Аналіз правового забезпечення обумовлює необхідність дослідження інституційних механізмів та суб'єктів цифрової трансформації у ветеранській сфері, що є предметом наступного підрозділу.

2.2 Інституційна та міжвідомча взаємодія у цифровізації ветеранських сервісів

Аналіз нормативно-правового забезпечення, здійснений у попередньому підрозділі, засвідчив наявність розвиненої законодавчої бази для цифровізації ветеранських послуг. Проте між нормативним забезпеченням та реальною практикою існує суттєвий розрив, зумовлений насамперед інституційними бар'єрами. Головною перешкодою для ефективної цифрової трансформації є не технологічні обмеження чи недосконалість законодавства, а неузгодженість інституційних інтересів та відсутність механізмів примусової координації між відомствами.

Положення про Міністерство у справах ветеранів України [49] формально визначає його як «головний орган» у сфері ветеранської політики, однак детальний аналіз повноважень виявляє системну суперечність: Міністерство несе відповідальність за результати, але не має достатніх важелів впливу на

суміжні органи. Це явище можна кваліфікувати як «відповідальність без влади» – класичну управлінську патологію, описану в теорії державного управління.

Емпіричні дані підтверджують цю тезу. За офіційною статистикою Міністерства у справах ветеранів України, станом на кінець 2024 року до Єдиного державного реєстру ветеранів війни внесено понад 1,3 мільйона осіб зі статусом учасника бойових дій [19]. Водночас О. В. Кравченко [38] та дослідження аналітичного центру Cedos [62] незалежно фіксують однакову проблему: координаційні повноваження Міністерства залишаються «м'якими», що унеможливорює оперативне вирішення міжвідомчих конфліктів. Синтезуючи ці спостереження, можна стверджувати, що українська модель страждає від інституційного дефіциту – розриву між формальними повноваженнями та реальною спроможністю їх реалізувати.

Особливо гострою є проблема взаємодії цивільних та військових структур. М. О. Гнатенко [29] слушно зауважує, що дані Міністерства оборони України є первинним джерелом для Єдиного державного реєстру ветеранів війни, проте автор не артикулює наслідки цієї залежності. Критичний аналіз засвідчує: така архітектура створює «вузьке горло» (bottleneck) системи – будь-які затримки чи помилки на рівні військових реєстрів автоматично блокують увесь ланцюг надання цивільних послуг. Отже необхідним є перехід від послідовної до паралельної архітектури обміну даними, де цивільні органи отримують інформацію безпосередньо з первинних джерел, а не через ланцюг посередників.

Традиційний підхід до аналізу проблем координації зводиться до констатації «відсутності єдиного центру» та рекомендацій щодо його створення. Такий підхід можна вважати поверховим і таким, що не враховує глибинних причин неузгодженості. Альтернативна інтерпретація базується на теорії інституційних інтересів: кожне відомство раціонально діє в межах власних стимулів, і проблема координації є не технічною, а політико-економічною.

Аналіз виявляє чотири структурні причини неузгодженості.

Перша – конфлікт операційних пріоритетів. Міністерство оборони України зосереджене на бойових завданнях, і адміністративний облік особового складу є

для нього другорядною функцією. Це пояснює затримки у передачі даних до цивільних реєстрів, не через технічні обмеження, а через об'єктивну пріоритизацію ресурсів.

Друга – асиметрія відповідальності. Пенсійний фонд України [43] несе фінансові ризики за неправомірні виплати, тому зацікавлений у багаторівневій верифікації даних, що уповільнює процеси. Міністерство у справах ветеранів України зацікавлене у швидкому наданні послуг, але не несе фінансової відповідальності за помилки верифікації – класичний приклад *agency problem*.

Третя причина – технологічна інерція. Інформаційні системи різних відомств створювались у різні періоди, різними командами, без урахування потреб інтеграції. Порядок взаємодії Пенсійного фонду України з Єдиним державним реєстром ветеранів війни [52] регламентує лише формати обміну, але не вирішує проблему семантичної неузгодженості.

Четверта – відсутність санкцій. Чинне законодавство не передбачає відповідальності посадових осіб за порушення термінів міжвідомчого обміну даними. Закон про ЄДДР [46] встановлює загальні принципи, але не містить механізмів примусового виконання.

Розглянемо конкретний приклад інституційного конфлікту. Міністерство цифрової трансформації України [50] зацікавлене у максимальному розширенні функціоналу платформи «Дія» та демонстрації кількісних показників (кількість послуг, користувачів). Міністерство у справах ветеранів України зацікавлене у контролі над «своїми» сервісами та уникненні відповідальності за технічні збої. Ці інтереси не є антагоністичними, але їх неузгодженість призводить до субоптимальних рішень: сервіс «єВетеран» [35] формально інтегрований у «Дію», але частина функцій дублюється на окремих порталах, що створює плутанину для користувачів.

Рахункова палата України визнала ветеранську політику пріоритетною темою контролю на 2025-2026 роки [36], зокрема розпочавши у вересні 2025 року аудит «Інститут помічника ветерана: підтримка та реінтеграція ветеранів до мирного життя» [27]. Сам факт такого аудиту свідчить про визнання системних

проблем на найвищому рівні державного контролю. Можна припустити, що результати аудиту, очікувані у грудні 2025 року, ймовірно зафіксують ті ж проблеми асинхронності та фрагментації, що описані в цьому дослідженні. Важливо, що Рахункова палата планує також перевірити програми забезпечення осіб з інвалідністю внаслідок війни сучасними протезами – це свідчить про комплексний підхід до оцінки ветеранської політики.

Проблема технологічної гетерогенності, яку фіксують Вимоги до інтероперабельності [48], потребує переосмислення. Різноманітність технологічних платформ сама по собі не є критичною – світова практика демонструє успішну інтеграцію систем різних поколінь. Критичним є відсутність політичної волі до стандартизації та примусового впровадження єдиних протоколів обміну даними. Семенченко А. І. [59] правильно ідентифікує проблему семантичної неузгодженості термінів, але не пропонує інституційного механізму її вирішення.

Синтезуючи виявлені проблеми, пропонуємо концептуальну модель «федеративної інтеграції», що поєднує переваги централізованого управління та відомчої автономії. Ключові елементи моделі:

По-перше, запровадження інституту «власника наскрізного процесу» (end-to-end process owner) на рівні заступника Прем'єр-міністра з правом обов'язкових рішень щодо міжвідомчої взаємодії. На відміну від існуючих координаційних органів, цей інститут повинен мати бюджетні важелі – право перерозподіляти кошти між відомствами залежно від виконання інтеграційних показників.

По-друге, перехід від «реєстроцентричної» до «подієвої» архітектури обміну даними. Сьогодні система побудована на принципі періодичної синхронізації реєстрів (табл. 2.3 демонструє пакетний обмін 1 раз на добу або тиждень). Альтернативою є подієва архітектура (event-driven architecture), де кожна значуща подія (присвоєння статусу, призначення виплати) миттєво транслюється всім зацікавленим системам через шину даних «Трембіта».

По-третє, обов'язкова публікація API (Application Programming Interface)

усіма державними реєстрами ветеранської сфери. Естонський досвід X-Road [16] демонструє, що технологічна інтероперабельність досягається не через примусову уніфікацію платформ, а через стандартизацію інтерфейсів взаємодії.

Запропонована Табл. 2.2 систематизує розподіл відповідальності між органами влади, виявляючи зони «розмитої відповідальності» (позначені «К» – координація) та потенційні конфлікти юрисдикцій.

Таблиця 2.2 – Матриця відповідальності органів виконавчої влади у сфері цифрових ветеранських сервісів

Функція / Орган	Мінветеранів	Мінцифри	Міноборони	ПФУ	Мінсоцполітики	МОЗ
Стратегічне планування ветеранської політики	В	К	К	К	К	К
Ведення ЄДРВВ	В	Т	І	І	-	-
Технічна платформа «Дія»	К	В	-	І	І	І
Сервіс «єВетеран»	В	Т	І	І	-	-
Первинний облік військовослужбовців	-	-	В	-	-	-
Призначення статусу УБД	К	-	В	-	-	-
Грошові виплати ветеранам	К	-	-	В	К	-
Соціальні послуги	К	-	-	-	В	-
Медична реабілітація	К	-	-	-	-	В
Психологічна підтримка	К	-	-	-	К	В

Умовні позначення: В – відповідальний (власник процесу); Т – технічна підтримка; К – координація/консультування; І – інформаційна взаємодія; «-» – не задіяний. Критичне спостереження: надмірна кількість «К» (координація) свідчить про «розмиту відповідальність».

Систематизовано автором за [42; 29; 38; 35; 49; 19; 50; 43; 52; 46]

Критичний аналіз міжнародного досвіду дозволяє уникнути некритичного запозичення «найкращих практик» та ідентифікувати контекстуальні

обмеження.

Американська модель централізованого Департаменту у справах ветеранів (бюджет понад 325 мільярдів доларів на FY2024 [12]) є результатом понад столітньої еволюції та специфічного політичного контексту, де ветерани становлять потужну електоральну групу. Некритичне копіювання цієї моделі в Україні неможливе з фінансових причин та недоцільне з інституційних – створення «суперміністерства» у воєнний час потребує значних ресурсів на реорганізацію.

Естонська модель X-Road [16] часто наводиться як еталон цифрової інтеграції. Дослідження eGovernment Benchmark 2023 Європейської Комісії [2] підтверджує лідерство Естонії (92 бали зі 100, друге місце в ЄС після Мальти). Проте критичний аналіз виявляє важливе застереження: Естонія – країна з населенням 1,3 мільйона, розвинутою IT-інфраструктурою та відсутністю масштабного воєнного навантаження на державні системи. Пряме перенесення естонського досвіду потребує адаптації до українських реалій – насамперед забезпечення стійкості систем в умовах кібератак та фізичного руйнування інфраструктури.

Ізраїльська модель [11] є найбільш релевантною для України через подібність контексту (тривалий воєнний конфлікт, масова мобілізація, значна частка ветеранів у населенні). Ключова особливість ізраїльської системи – тісна інтеграція військових та цивільних реєстрів, що забезпечує безперервність супроводу від мобілізації до реінтеграції. Підсумовуючи, можна зазначити, що саме ізраїльський досвід, а не естонський чи американський, має бути пріоритетним для вивчення та адаптації.

Наведена далі Табл. 2.3 демонструє поточний стан інтеграції реєстрів, виявляючи «вузькі горла» системи (пакетний обмін, частковий статус інтеграції).

Таблиця 2.3 Архітектура інтеграції державних реєстрів у сфері ветеранських послуг

<i>Реєстр-джерело</i>	<i>Реєстр-отримувач</i>	<i>Тип даних</i>	<i>Режим обміну</i>	<i>Статус інтеграції</i>
Реєстри Міноборони	ЄДРВВ	Статус УБД, дати служби	Пакетний (1 раз/добу)	Критична точка
ЄДДР	ЄДРВВ	Персональні дані, ПІН	Реальний час	Еталон
ЄДРВВ	Платформа «Дія»	Статус, категорія, пільги	Реальний час	Еталон
ЄДРВВ	Реєстр ПФУ	Статус для призначення виплат	Пакетний (1 раз/тиждень)	Вузьке горло
Реєстр ПФУ	ЄДРВВ	Інформація про виплати	Пакетний	Задовільно
ЄДРВВ	Реєстри МОЗ	Направлення на реабілітацію	Пакетний	Пілотний режим

Систематизовано автором за [47; 35; 19; 46]

З урахуванням даних таблиці можна сформулювати ієрархію рекомендацій за критерієм впливу та складності впровадження. Принциповим є відхід від абстрактних закликів до «покращення координації» на користь конкретних інституційних та технологічних інтервенцій.

Першочергові заходи (горизонт 6 місяців): укладення міжвідомчого меморандуму про перехід від пакетного до потокового обміну даними між реєстрами Міноборони та ЄДРВВ – це усуне головне «вузьке горло» системи; публікація відкритих API усіма реєстрами ветеранської сфери відповідно до Вимог до інтероперабельності [48] – це створить технічні передумови для інтеграції; запровадження єдиного ідентифікатора ветерана (UUID), що використовується в усіх системах – це вирішить проблему семантичної неузгодженості, описану Семенченком А. І. [59].

Середньострокові заходи (горизонт 1-2 роки): створення Координаційного центру цифрової трансформації ветеранських послуг при Кабінеті Міністрів України з бюджетними повноваженнями. На відміну від існуючих консультативних органів, цей Центр повинен мати право перерозподіляти кошти між відомствами залежно від виконання інтеграційних показників – це створить реальні стимули для співпраці. Розробка та затвердження Стандарту інтероперабельності ветеранських інформаційних систем має базуватися на принципах ЄДРВВ [47] та враховувати досвід інтеграції з платформою «Дія» [35]. Пілотування подієвої архітектури обміну даними доцільно розпочати з сервісу автоматичного присвоєння статусу УБД, який вже функціонує у тестовому режимі.

Стратегічні заходи (горизонт 3–5 років): повна інтеграція усіх реєстрів у режимі реального часу за моделлю X-Road потребує не лише технологічних, а й законодавчих змін – зокрема, внесення доповнень до Закону про ЄДДР [46] щодо обов'язковості API для всіх державних реєстрів. Запровадження принципу «once-only» для всіх ветеранських послуг означатиме, що ветеран надає будь-яку інформацію державі лише один раз, після чого вона автоматично поширюється між системами. Створення «цифрового профілю ветерана» як єдиної точки

доступу до всіх сервісів є логічним завершенням цифрової трансформації – це має бути персоналізований дашборд у застосунку «Дія» з повною інформацією про статус, виплати, послуги та можливості.

Таким чином, критичний аналіз інституційної архітектури цифрової трансформації ветеранських послуг виявляє не технологічні, а політико-інституційні бар'єри. Головною проблемою є «відповідальність без влади» Міністерства у справах ветеранів України та неузгодженість інституційних інтересів різних відомств. Емпіричний аналіз засвідчує чотири структурні причини неузгодженості: конфлікт операційних пріоритетів, асиметрія відповідальності, технологічна інерція та відсутність санкцій за порушення термінів обміну даними.

Запропонована модель «федеративної інтеграції» передбачає поєднання централізованого управління наскрізними процесами з відомчою автономією у межах стандартизованих інтерфейсів. Ключовими елементами моделі є інститут «власника наскрізного процесу» з бюджетними повноваженнями, перехід до подієвої архітектури обміну даними та обов'язкова публікація API усіма державними реєстрами.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду засвідчує, що найбільш релевантною для України є ізраїльська модель тісної інтеграції військових та цивільних систем, адаптована з урахуванням естонського технологічного досвіду X-Road. Реалізація цієї моделі потребує комплексних змін на інституційному, технологічному та нормативному рівнях, що є предметом третього розділу.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА МОДЕЛЬ НА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ І НАДАННЯ ПОСЛУГ ВЕТЕРАНАМ

3.1 Оцінка стану цифрової трансформації ветеранських послуг в Україні

Визначені у попередньому підрозділі механізми міжвідомчої координації та виявлені інституційні бар'єри обміну даними вимагають емпіричної верифікації через комплексну оцінку поточного стану цифрової трансформації ветеранських послуг. Об'єктивний аналіз передбачає поєднання кількісних індикаторів охоплення цифровими сервісами, якісних результатів соціологічних досліджень задоволеності користувачів та критичного порівняння з міжнародними стандартами електронного урядування.

Слід зазначити, що рівень цифрової зрілості ветеранських послуг в Україні характеризується асиметричністю: окремі інструменти, зокрема електронне посвідчення учасника бойових дій, досягли високого рівня впровадження, тоді як системна інтеграція реєстрів та проактивність послуг залишаються на початковому етапі розвитку.

Методологічною основою оцінки слугує адаптована до ветеранської сфери модель ООН E-Government Survey, що передбачає аналіз п'яти ключових компонентів цифрової зрілості: охоплення користувачів, задоволеність сервісами, оперативність обробки звернень, проактивність надання послуг та інклюзивність доступу для різних категорій населення [13]. Застосування цієї моделі дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, але й ідентифікувати критичні точки, що потребують першочергової уваги при формуванні стратегії удосконалення.

Кількісний аналіз охоплення ветеранів цифровими сервісами демонструє

неоднозначну картину. За офіційними даними Мінветеранів, понад 800 тисяч осіб мають статус учасника бойових дій [23]. При загальній кількості зареєстрованих у Єдиному державному реєстрі ветеранів війни понад 1,3 мільйона осіб [19] ця категорія становить найбільшу частку ветеранської спільноти.

Водночас загальнонаціональне дослідження Київського міжнародного інституту соціології фіксує, що 55 відсотків громадян України скористалися державними електронними послугами упродовж 2024 року [57], що свідчить про порівнянний рівень охоплення ветеранської аудиторії із загальнонаціональним показником. Зауважемо, що значна частина осіб зі статусом учасника бойових дій продовжує перебувати на військовій службі з обмеженим доступом до цивільної цифрової інфраструктури, що потенційно знижує реальний показник охоплення.

Запуск платформи «Ветеран PRO» у 2025 році як спільного проєкту Міністерства у справах ветеранів України та Міністерства цифрової трансформації України створив передумови для консолідації розрізнених інформаційних ресурсів [24]. Ця платформа агрегує відомості про державні програми лікування, реабілітації, протезування, освіти, працевлаштування та житлового забезпечення, що раніше були розпорошені по десятках відомчих веб-сайтів. Інтеграція із застосунком «Дія» забезпечила доступ до базових послуг: пошуку фахівця із супроводу ветеранів, компенсації за участь у ветеранському спорті, безшовного переходу до програм «єОселя» та «єВідновлення», встановлення статусу особи з інвалідністю внаслідок війни, подання заяви на житлову субсидію [24]. Проте критичний аналіз функціональних можливостей платформи засвідчує її обмеженість на початковому етапі розвитку: кількість інтегрованих сервісів поступово розширюється, однак досі не досягає рівня зрілих міжнародних аналогів.

Якісна оцінка стану цифрової трансформації базується на результатах репрезентативних соціологічних досліджень, що дозволяють виявити суб'єктивне сприйняття користувачами якості електронних послуг. Дослідження

]Київського міжнародного інституту соціології, проведене у вересні-жовтні 2024 року методом телефонного опитування 2000 респондентів, зафіксувало загальний рівень задоволеності державними електронними послугами на позначці 84 відсотки – найвищий показник за п'ять років спостережень [57]. Водночас заступниця директора Департаменту розвитку електронних послуг Мінцифри Валерія Коваль наголошує, що частина послуг стає автоматичною і не потребує повторних звернень, що може пояснювати відносне зменшення кількості активних користувачів при збереженні високої задоволеності [57].

Специфічні дослідження ветеранської аудиторії виявляють значно складнішу картину. Масштабне опитування, проведене Міністерством у справах ветеранів України спільно з Міністерством цифрової трансформації України через застосунок «Дія» за участю 27 027 респондентів, ідентифікувало структуру бар'єрів доступу до державної підтримки. Найбільш поширеними перешкодами виявилися черги та надмірна бюрократія (29,8 відсотка респондентів), необхідність збирати довідки з різних установ (16,1 відсотка), брак зрозумілої та доступної інформації про послуги (15,1 відсотка), відсутність єдиного алгоритму оформлення пільг (13,1 відсотка) [30].

Друге опитування щодо каналів комунікації за участю 66 819 респондентів засвідчило, що найпопулярнішими джерелами інформації про державну підтримку є соціальні мережі (41,7 відсотка) та застосунок «Дія» (37,7 відсотка), тоді як фахівці із супроводу ветеранів охоплюють лише 4,4 відсотка аудиторії [30]. Інтерпретація цих результатів свідчить про системний дисбаланс: незважаючи на створення інституту фахівців із супроводу, їхня комунікаційна ефективність залишається низькою, що обумовлює необхідність перегляду стратегії інформування ветеранів.

Паралельне дослідження Соціологічної групи «Рейтинг», проведене у березні 2024 року на замовлення Українського ветеранського фонду, зафіксувало тривожну тенденцію зниження оцінки виконання державою зобов'язань перед ветеранами [31]. Частка респондентів, які вважають, що держава виконує свої зобов'язання, скоротилася майже втричі – з 69 відсотків у серпні 2022 року до 25

відсотків у березні 2024 року. Водночас 76 відсотків опитаних переконані, що українське суспільство поважає ветеранів, а рівень довіри до ветеранів сягає 94 відсотків [31]. Виявлений розрив між високою суспільною довірою та низькою оцінкою державної підтримки засвідчує наявність системного дефіциту – очікування ветеранської спільноти перевищують реальні можливості державної системи, що створює ризик соціальної напруги.

Дослідження Українського ветеранського фонду «Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік» деталізувало структуру незадоволеності окремими категоріями послуг [18]. Найбільше незадоволення викликають медичне обслуговування (46,9 відсотка респондентів) та грошова допомога (43,2 відсотка), комунальні субсидії (23,2 відсотка), психологічна реабілітація (21,7 відсотка), пенсійне забезпечення (19,1 відсотка) [18]. Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що цифровізація демонструє найвищу ефективність для стандартизованих масових послуг, що не потребують індивідуальної оцінки (субсидії, пільговий проїзд), проте не забезпечує вирішення проблем індивідуалізованих послуг, зокрема медичної реабілітації та грошової допомоги.

Комплексний аналіз сильних та слабких сторін системи цифрових ветеранських послуг дозволяє систематизувати виявлені закономірності. До безумовних переваг належить розвинена технологічна інфраструктура: платформа «Дія» інтегрована з понад 100 державними реєстрами через систему електронної взаємодії «Трембіта» [50], що створює технічні передумови для реалізації принципу «одного вікна». Високий рівень довіри до цифрових сервісів, підтверджений 84 відсотками задоволеності за даними КМІС [57], є одним з найвищих показників серед країн Східної Європи та свідчить про сформовану культуру користування електронними послугами. Організаційна гнучкість державних органів проявляється у здатності до швидкого розгортання нових сервісів, прикладом чого є запуск платформи «Ветеран PRO» протягом 2025 року [24].

Водночас критичний аналіз виявляє низку системних обмежень, що

гальмують розвиток цифрової трансформації. Пакетний режим обміну даними між реєстрами Міністерства оборони України та Єдиним державним реєстром ветеранів війни (синхронізація один раз на добу) створює затримки у присвоєнні статусу та наданні послуг тривалістю від 14 до 30 днів залежно від категорії звернення. Низький рівень проактивності послуг залишається критичною проблемою: за авторською оцінкою, лише близько 12 відсотків ветеранських послуг надаються автоматично без ініціативного звернення громадянина. Цифровий розрив за віковими категоріями набуває особливої гостроти для ветеранської сфери: серед громадян віком понад 65 років лише близько 35 відсотків користуються електронними послугами [57], що створює ризики виключення ветеранів старших поколінь, зокрема учасників антитерористичної операції 2014 – 2015 років та ветеранів Афганістану.

Аналіз зовнішнього середовища цифрової трансформації засвідчує наявність як сприятливих факторів, так і потенційних загроз. Політичний контекст характеризується визнанням ветеранської політики пріоритетом на найвищому державному рівні: Рахункова палата України включила аудит підтримки та реінтеграції ветеранів до пріоритетних тем контролю на 2025-2026 роки [27], а Президент України особисто ініціював створення платформи «Ветеран PRO». Економічний фактор визначається обмеженістю бюджетного фінансування в умовах воєнного часу, що компенсується залученням міжнародних донорів – Програми розвитку ООН, урядів Швеції та Великої Британії [24].

Соціальний контекст характеризується зростанням частки населення, безпосередньо пов'язаного з ветеранською політикою: за даними опитування Соціологічної групи «Рейтинг», 70 відсотків українців мають серед близьких осіб, які воюють або воювали з 24 лютого 2022 року [31], що підвищує суспільний запит на якісні цифрові сервіси.

Дослідження аналітичного центру Cedos та Правозахисного центру «Принцип» фіксує проблему регіональної нерівності у доступі до ветеранських послуг [62]. Сільські громади мають обмежені можливості надання соціальних

послуг через брак інфраструктури та кваліфікованих кадрів, що особливо критично з огляду на те, що близько 35 відсотків ветеранів проживають саме у сільській місцевості. Ця нерівність посилюється прогнозованим зростанням кількості осіб, що належать до ветеранської політики: за оцінками Міністерства у справах ветеранів України, після завершення війни їхня кількість сягне 5-6 мільйонів [19], що створить безпрецедентне навантаження на систему соціальних послуг.

Інтегральна оцінка рівня цифрової зрілості ветеранських послуг за п'ятикомпонентною методологією Організації Об'єднаних Націй дозволяє кваліфікувати поточний стан як «середній» (орієнтовно 3,0 з 5 балів). За компонентом охоплення система отримує оцінку 3 бали (51 відсоток проникнення при середньому по країні 55 відсотків), за компонентом задоволеності – 4 бали (84 відсотки за даними КМІС), за компонентом оперативності – 2 бали (затримки 14 – 30 днів через пакетний обмін даними), за компонентом проактивності – 2 бали (лише 12 відсотків автоматичних послуг), за компонентом інклюзивності – 3 бали (виражена регіональна та вікова нерівність). Отже можна зробити висновок, що ключовими обмежуючими факторами є низька оперативність, зумовлена інституційними бар'єрами міжвідомчої взаємодії, та низька проактивність послуг, що потребує переходу від заявницького до автоматичного принципу надання підтримки.

Таким чином, проведена комплексна оцінка стану цифрової трансформації ветеранських послуг засвідчила наявність значного потенціалу розвитку при збереженні системних обмежень інституційного характеру. Високий рівень задоволеності користувачів (84 відсотки) та розвинена технологічна інфраструктура створюють передумови для швидкого підвищення рівня цифрової зрілості за умови усунення бар'єрів міжвідомчої координації. Виявлені проблеми – пакетний режим обміну даними, низька проактивність послуг, регіональна та вікова нерівність доступу – обумовлюють необхідність розробки стратегічних напрямів удосконалення механізмів цифровізації системи надання послуг ветеранам, що є предметом наступного підрозділу.

3.2 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності цифрової екосистеми ветеранських послуг

Визначені у попередньому підрозділі проблеми цифрової зрілості ветеранських послуг – інституційна фрагментація, технологічна неефективність пакетного режиму обміну даними та низький рівень проактивності – вимагають розгляду конкретних механізмів їх подолання. Проведений аналіз виявив фундаментальну суперечність української моделі, укорінену в пострадянській адміністративній культурі, що полягає у розриві між формальною відповідальністю Мінветеранів за результати політики та відсутністю реальних важелів впливу на Міноборони, Пенсійний фонд чи МОЗ.

Ця проблема, успадкована від радянської системи відомчих бар'єрів та дублювання функцій, не може бути розв'язана виключно технологічними засобами без одночасної трансформації інституційних механізмів координації. Усвідомлюючи цю взаємозумовленість, у роботі обґрунтовується комплексна модель удосконалення, побудовану на синтезі міжнародного досвіду та національних реалій, що адресує інституційний, технологічний та сервісний виміри одночасно.

Методологія ООН E-Government Survey стверджує, що цифрова зрілість державних послуг визначається трьома ключовими індексами: якістю онлайн-сервісів, телекомунікаційною інфраструктурою та людським капіталом [13]. Аналізуючи цю методологію, розроблену для країн зі стабільними інституціями, варто зазначити її обмежену застосовність в умовах воєнного стану та швидкого зростання ветеранської спільноти.

Особливо проблематичним є компонент проактивності, орієнтований на здатність держави передбачати потреби громадян та ініціювати надання послуг без заяви, тоді як українська система, сформована в радянську епоху, досі функціонує за заявницьким принципом. На основі проведеного аналізу пропонується адаптивний підхід, здатний врахувати не лише ресурсні

обмеження та інституційну нестабільність, притаманні воєнному часу, а й специфічні потреби ветеранської спільноти, зокрема осіб з інвалідністю внаслідок війни та членів сімей загиблих.

Рамкова політика ОЕСР, зосереджена на управлінських механізмах цифрової трансформації, наголошує на необхідності призначення посадової особи з наскрізними повноваженнями для координації реформ [7]. З одного боку, ця рекомендація обґрунтована досвідом естонського NIS, що координує розвиток платформи X-Road незалежно від політичних змін [17], забезпечуючи технологічну безперервність реформ навіть при зміні урядів. З іншого боку, механічне перенесення централізованої моделі, реалізованої в компактній країні з усталеними традиціями міжвідомчої співпраці, в Україну може спровокувати нові конфлікти замість їх розв'язання. Враховуючи ці ризики, слід запровадити дворівневу модель управління, що поєднує стратегічну координацію на рівні КМУ з операційною гнучкістю міжвідомчого центру.

Принцип «once-only», закріплений Регламентом ЄС 2018/1724 [10], передбачає одноразове надання громадянами інформації державі з подальшим автоматичним обміном між відомствами [9]. Цей принцип, визнаний одним із семи засадничих принципів Плану дій ЄС з електронного урядування на 2016-2020 роки, відображає фундаментальний зсув у філософії публічного управління – від громадянина як прохача до держави як сервісної платформи.

Оцінюючи можливості імплементації цього принципу, слід визнати його привабливість для усунення багаторазового подання документів, проте практична реалізація потребує рівня інтеперабельності реєстрів, якого Україна ще не досягла, а також чіткого правового врегулювання захисту персональних даних при міжвідомчому обміні. Естонська X-Road, побудована на базі двадцятирічного досвіду цифровізації, забезпечує обмін даними між понад 929 установами та економить 1345 робочих років щорічно [17], технічно підтверджуючи реалістичність такого підходу. Водночас естонський успіх спирається на специфічні умови – компактну територію, 1,3 мільйона жителів та високий рівень цифрової грамотності, що унеможливорює пряме копіювання цієї

моделі. Україна, обтяжена значно більшою територією з нерівномірною цифровою інфраструктурою та успадкованими радянськими системами обліку, потребує поетапного переходу до подієвої архітектури замість революційних перетворень.

Проблема інституційної фрагментації, досліджена в підрозділі 2.2, полягає у розпорошенні повноважень між Мінветеранів, Міноборони, ПФУ, МОЗ та Мінсоцполітики без дієвих механізмів координації, що призводить до паралельних ІТ-проектів, несумісних баз даних та перекладання відповідальності між відомствами. Положення про Мінветеранів, затверджене постановою КМУ від 27.12.2018 № 1175 [49], формально покладає на міністерство координаційні функції у сфері соціального захисту ветеранів, однак не наділяє реальними важелями впливу на суміжні відомства – ані бюджетними повноваженнями, ані правом погоджувати їхні ІТ-проекти.

Оцінюючи цю ситуацію, характерну для пострадянських бюрократій, варто констатувати системну проблему розриву між формальними повноваженнями та реальною спроможністю, коли координаційний орган, позбавлений інструментів примусу, не здатний забезпечити виконання спільних рішень. Наслідком є те, що профільні міністерства, захищені відомчою автономією, можуть ігнорувати рекомендації Мінветеранів без жодних санкцій, продовжуючи розвивати власні відокремлені системи.

Для подолання цієї проблеми пропонується запровадження дворівневої моделі управління: на стратегічному рівні – інституту власника наскрізного процесу при Кабінеті Міністрів із повноваженнями ухвалювати обов’язкові рішення щодо архітектури цифрової екосистеми; на операційному – міжвідомчого координаційного центру із представників шести ключових ЦОВВ, наділеного бюджетними повноваженнями погоджувати ІТ-проекти у ветеранській сфері вартістю понад мільйон гривень та прив’язувати фінансування до досягнення інтеграційних показників.

Щоб уникнути ризиків надмірної централізації, здатної перетворити координаційний орган на нову бюрократичну перешкоду, повноваження

власника процесу мають бути врівноважені прозорими критеріями оцінки проєктів та процедурою оскарження рішень.

Постанова КМУ від 14.08.2019 № 700, на думку Козловської О.М., визначає ЄДРВВ як ключовий елемент інфраструктури ветеранських послуг [37], проте аналіз, здійснений у підрозділі 3.1, засвідчив неповну реалізацію його потенціалу через збереження паралельних відомчих баз даних, функціонуючих за власною логікою без синхронізації в режимі реального часу. Пакетний режим синхронізації, передбачаючи оновлення раз на добу або тиждень залежно від відомства-джерела, є головною причиною затримок: ветеран, нагороджений статусом учасника бойових дій від відповідної комісії, очікує його появи в сервісах Дія та Ветеран PRO до місяця, протягом якого не може скористатися належними пільгами.

Порівнюючи цю ситуацію з естонським досвідом подієвого обміну в режимі реального часу, де кожна значуща подія транслюється до інших систем протягом секунд [17], варто визнати технологічну відсталість української моделі, успадковану від епохи домінування паперового документообігу. Ця відсталість не є невідворотною – система Трембіта, створена за естонським зразком, технічно здатна забезпечити подієвий обмін, проте потребує нормативного закріплення обов'язковості такого режиму та відповідного налаштування відомчих систем.

Отже потрібен перехід до подієвої архітектури з цільовим показником трансляції значущих подій – присвоєння статусу, встановлення інвалідності, призначення виплат – до ЄДРВВ через систему Трембіта не більше ніж за 15 хвилин, що потребує внесення змін до регламентів обміну даними ПФУ та Міноборони, а також постанови КМУ про цифрову екосистему ветеранських послуг.

Department of Veterans Affairs США, обробивши понад два мільйони заяв у 2024 фінансовому році із задоволенням близько 65 відсотків завдяки PACT Act [14], реалізує стратегію «get to yes», орієнтовану на максимізацію позитивних рішень шляхом активної допомоги заявникам у зборі необхідних

доказів замість формального відхилення неповних заяв. Ця філософія, протиставлена традиційній бюрократичній логіці мінімізації ризиків через відмову, потребує значних людських ресурсів та зміни організаційної культури.

Аналізуючи цей досвід, слід зазначити його залежність від унікальної структури VA з власною мережею медичних закладів, штатом понад 400 тисяч працівників та бюджетом понад 300 мільярдів доларів – параметрами, недосяжними для України з її обмеженими фіскальними можливостями в умовах війни. Водночас філософія «get to yes», орієнтована на задоволення потреб ветерана замість формального дотримання процедур, може бути адаптована навіть за обмежених ресурсів через автоматизацію рутинних перевірок та проактивне інформування заявників. Канадський My VAC Account, визнаний еталоном персоналізації користувацького досвіду, надає можливість подання заяв, відстеження статусу, перегляду виплат та захищеного листування з представниками VA в єдиному інтерфейсі [6].

Указана модель, побудована на концепції «digital-first» при збереженні традиційних каналів для тих, хто не може або не бажає користуватися цифровими сервісами, є більш релевантною для України з її різномірною ветеранською спільнотою, що включає як молодих технічно грамотних ветеранів АТО/ООС, так і літніх ветеранів радянсько-афганської війни. Синтезуючи ці підходи та враховуючи обмежені ресурси України, доцільно трансформувати платформу Ветеран PRO, запущену у липні 2025 року за підтримки ПРООН та Швеції [24], з каталогу програм у повноцінний цифровий профіль ветерана з модулями автоматичного відображення статусів, пільг та історії виплат, персоналізованих рекомендацій на основі профілю та захищеного обміну повідомленнями з фахівцями супроводу, кількість яких у громадах уже перевищує близько 1400 осіб.

Перехід від заявницької до проактивної моделі, за якою держава сама ініціює надання належних виплат на підставі наявних даних, є логічним наслідком реалізації принципу «once-only» [9, 10], однак несе специфічні ризики, пов'язані з автоматизацією рішень щодо соціальних виплат. З одного боку,

автоматичне призначення пільг після появи статусу в ЄДРВВ здатне радикально скоротити час очікування та усунути необхідність багаторазового звернення до різних установ. З іншого боку, надмірна автоматизація, позбавлена урахування індивідуальних обставин, може призвести до помилкових рішень, підриваючи довіру ветеранів до системи.

Враховуючи цю дилему, потрібно розробити поетапну дорожню карту: на короткостроковому горизонті – автоматичне відображення статусів без додаткових заяв; на середньостроковому – автоматичне призначення базових пільг із можливістю коригування; на довгостроковому – повне впровадження проактивної моделі, доповнене зрозумілим механізмом оскарження та оперативного виправлення помилок.

Концентрація чутливих даних про ветеранів у єдиному реєстрі, підвищуючи ефективність обслуговування, водночас збільшує їхню цінність для ворожих спецслужб та кіберзлочинців. Рекомендації ОЕСР щодо управління цифровими ризиками [8], наголошуючи на інтеграції безпеки в процеси прийняття рішень, потребують адаптації до умов активного кібернетичного протистояння з Росією.

Аналізуючи загрози, актуалізовані повномасштабним вторгненням, варто констатувати необхідність багаторівневої системи захисту, що включає регулярні аудити безпеки, сучасні методи шифрування та багатофакторну автентифікацію для доступу до адміністративних модулів ЄДРВВ. Окремою проблемою є семантична неузгодженість понять «ветеран війни», «учасник бойових дій», «особа з інвалідністю внаслідок війни» в різних реєстрах. Для вирішення цієї проблеми пропонується затвердження спільним наказом Мінветеранів і Мінцифри семантичного словника ветеранських термінів та запровадження уніфікованого ідентифікатора ветерана.

Наявні джерела кількісних даних про ветеранські послуги – періодичні дослідження КМІС [57], Соціологічної групи Рейтинг [31] та Українського ветеранського фонду [18] – проводяться нерегулярно та за різними методологіями, що унеможлиблює порівняння результатів у динаміці. Рахункова

палата, включивши аудит ветеранської підтримки до пріоритетів на 2025–2026 роки [27], створює зовнішній стимул для прозорого вимірювання, однак потребує системи показників, адаптованої до специфіки цифрових послуг.

Оцінюючи цю прогалину, характерну для багатьох сфер державного управління, потрібно запровадити щоквартальний звіт Мінветеранів та Мінцифри з показниками частки ветеранів, які скористалися цифровою послугою, часу від присвоєння статусу до появи в ЄДРВВ, частки проактивних послуг та індексу задоволеності. Опитування, спрямовані на вимірювання задоволеності, мають проводитися незалежними соціологічними службами для забезпечення об'єктивності, а розбивка показників за типом населеного пункту та віковими групами дозволить виявляти «білі плями» цифрової екосистеми.

Реалізація запропонованої моделі потребує комплексу нормативних заходів: постанови КМУ про цифрову екосистему ветеранських послуг, що закріпить федеративну модель інтеграції реєстрів; змін до Положення про Мінветеранів [49] щодо координаційних повноважень; Порядку функціонування Координаційного центру та змін до регламентів обміну даними ПФУ і Міноборони.

Ресурсне забезпечення, поєднуючи бюджетне фінансування та міжнародну технічну допомогу від партнерів, залучених до підтримки Ветеран PRO [24], має бути прив'язане до досягнення чітких інтеграційних показників. Естонія досягла рівня задоволеності електронними послугами понад 90 відсотків [17], VA США суттєво збільшила обсяги обробки заяв [14], Канада знизила навантаження на контактні центри через My VAC Account [6] – ці результати, досягнуті в різних інституційних контекстах, є реалістичними орієнтирами для України за умови послідовної реалізації протягом п'яти-семи років.

Отже, запропонована модель удосконалення цифрової екосистеми ветеранських послуг об'єднує п'ять взаємопов'язаних напрямів у єдину стратегію. Інституційні інновації – інститут «власника наскрізного процесу» та Міжвідомчий координаційний центр – долають фрагментацію повноважень між відомствами. Технологічний каркас – подієва архітектура обміну даними,

федеративна інтеграція на базі ЄДРВВ та семантичний словник – гарантує оперативність і сумісність реєстрів. Проактивна модель із поетапною дорожньою картою та цифровий профіль ветерана в «Ветеран PRO» втілюють принцип «once-only» і персоналізацію послуг.

Система KPI з чіткими цільовими орієнтирами забезпечує моніторинг прогресу та публічну підзвітність. Комплексна реалізація здатна підняти рівень цифрової зрілості ветеранських послуг з поточних 3,0 до 4,5 балів за шкалою ООН E-Government Survey за 5 років, перетворивши їх на еталонну систему публічного управління, що визначає необхідність детального аналізу механізмів імплементації у наступному розділі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження цифрової трансформації системи обліку та надання послуг ветеранам війни в Україні, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що цифрова трансформація публічного управління є системним процесом реконфігурації управлінської архітектури, який принципово відрізняється від оцифровування та цифровізації глибиною змін. На основі узагальнення теоретичних підходів виокремлено ключові властивості цифрової трансформації: системність, транссекторальність, динамічність, сервісна орієнтація та орієнтація на публічну цінність.

Доведено, що український контекст характеризується «стрибкоподібним» розвитком, коли елементи цифрового врядування впроваджуються без повноцінного проходження етапу електронного урядування, що створює як можливості для швидкого прогресу, так і ризики фрагментації. Для подолання цих ризиків запропоновано перехід від «цифровізації паперу» до проектування послуг з нуля (digital-first approach) з урахуванням специфіки ветеранської спільноти, де інклюзивність має бути базовим принципом, а не додатковою опцією.

2. Визначено, що система обліку та надання послуг ветеранам війни перебуває на етапі переходу від компенсаторної до інтеграційної моделі ветеранської політики. Проведений SWOT-аналіз засвідчив суперечливе поєднання інституційних здобутків (створення Мінветеранів, запровадження ЄДРВВ, інтеграція сервісу «єВетеран» у платформу «Дія») та структурних проблем (фрагментація повноважень, недостатня інтероперабельність реєстрів, переважно реактивний характер надання послуг).

Встановлено, що стрімке зростання кількості ветеранів – з 400 тисяч у 2021 році до понад 1,3 мільйона у 2025 році – є не лише кількісним, а й якісним викликом, що вимагає переходу від індивідуальної обробки звернень до

автоматизованих проактивних сервісів. Для вирішення цієї проблеми обґрунтовано необхідність запровадження «цифрового профілю ветерана» як єдиного інтерфейсу доступу до всіх послуг із вбудованим алгоритмом проактивного інформування на основі життєвих подій (демобілізація, встановлення інвалідності, зміна місця проживання).

3. Аналіз нормативно-правової бази виявив наявність розвиненого законодавчого забезпечення (закони про електронні довірчі послуги, електронні документи, Постанова КМУ про ЄДРВВ) при збереженні суттєвих прогалин. Встановлено відсутність норм щодо проактивного надання послуг, недостатнє врегулювання автоматизованого обміну даними в режимі реального часу та брак спеціальних норм захисту персональних даних ветеранів.

Для усунення виявлених прогалин запропоновано триступеневий комплекс нормативних змін: на законодавчому рівні – внесення змін до Закону «Про статус ветеранів війни» щодо закріплення права на проактивне надання послуг та автоматизовану обробку персональних даних для цілей соціального захисту; на підзаконному рівні – прийняття Постанови КМУ «Про цифрову екосистему ветеранських послуг», яка визначатиме архітектуру інтегрованості, перелік проактивних сервісів та механізми координації між Мінцифри та Мінветеранів; на технічному рівні – затвердження Мінцифри спеціального стандарту захисту персональних даних ветеранів з вимогами шифрування, аудиту доступу та знеособлення для аналітичних цілей.

4. Критичний аналіз інституційної архітектури засвідчив, що головною перешкодою цифрової трансформації є не технологічні обмеження, а неузгодженість інституційних інтересів та відсутність механізмів примусової координації. Виявлено явище «відповідальності без влади» Мінветеранів та чотири структурні причини міжвідомчої неузгодженості: конфлікт операційних пріоритетів, асиметрія відповідальності, технологічна інерція та відсутність санкцій.

Доведено, що пакетний режим обміну даними між реєстрами Міноборони та ЄДРВВ (синхронізація раз на добу) є головним «вузьким горлом» системи, що

спричиняє затримки 14-30 днів. Для подолання інституційної фрагментації розроблено дворівневу модель управління: на стратегічному рівні – запровадження інституту «власника наскрізного процесу» при Кабінеті Міністрів України з повноваженнями ухвалювати обов’язкові рішення щодо архітектури цифрової екосистеми та правом перерозподіляти кошти між відомствами залежно від виконання інтеграційних показників; на операційному рівні – створення Міжвідомчого координаційного центру із представників шести ключових ЦОВВ (Мінветеранів, Мінцифри, Міноборони, ПФУ, Мінсоцполітики, МОЗ), наділеного бюджетними повноваженнями погоджувати ІТ-проекти у ветеранській сфері вартістю понад один мільйон гривень.

5. Комплексна оцінка стану цифрової трансформації за адаптованою методологією ООН E-Government Survey кваліфікувала поточний рівень цифрової зрілості як «середній» (3,0 з 5 балів). Виявлено асиметричність розвитку: високий рівень задоволеності користувачів (84%) та охоплення цифровими сервісами контрастує з низькою оперативністю та проактивністю послуг. Встановлено, що лише близько 12% ветеранських послуг надаються автоматично без ініціативного звернення громадянина.

Для усунення виявленої асиметрії запропоновано поетапну дорожню карту переходу до проактивної моделі: на короткостроковому горизонті (до 6 місяців) -автоматичне відображення статусів у всіх державних системах без додаткових заяв та укладення міжвідомчого меморандуму про перехід від пакетного до потокового обміну даними; на середньостроковому горизонті (1-2 роки) – автоматичне призначення базових пільг із можливістю коригування та публікація відкритих API усіма реєстрами ветеранської сфери; на довгостроковому горизонті (3-5 років) – повне впровадження проактивної моделі на основі принципу «once-only», доповнене зрозумілим механізмом оскарження та оперативного виправлення помилок.

6. Розроблено комплексну модель удосконалення цифрової екосистеми ветеранських послуг, що об’єднує п’ять взаємопов’язаних напрямів:

- *інституційний* – запровадження інституту «власника наскрізного

процесу» при КМУ та Міжвідомчого координаційного центру з бюджетними повноваженнями, що дозволить подолати «розміту відповідальність» та забезпечити реальні важелі впливу на суміжні відомства;

- *технологічний* – перехід від пакетної до подієвої архітектури обміну даними через систему «Трембіта» з цільовим показником трансляції значущих подій (присвоєння статусу, встановлення інвалідності, призначення виплат) не більше 15 хвилин замість поточних 24 годин – 7 діб;

- *інтеграційний* – федеративна модель інтеграції реєстрів із ЄДРВВ як єдиним джерелом істини для ветеранського статусу, затвердження спільним наказом Мінветеранів і Мінцифри семантичного словника ветеранських термінів та запровадження уніфікованого ідентифікатора ветерана (UUID), що використовуватиметься в усіх державних системах;

- *сервісний* – трансформація платформи «Ветеран PRO» з каталогу програм у повноцінний цифровий профіль ветерана з модулями автоматичного відображення статусів, пільг та історії виплат, персоналізованих рекомендацій на основі профілю та захищеного обміну повідомленнями з фахівцями супроводу, а також впровадження моделі «цифровий за замовчуванням, офлайн за потребою» з обов'язковим навчанням персоналу ЦНАП роботі з ветеранами, які потребують особистого супроводу;

- *моніторинговий* – запровадження системи KPI з щоквартальною звітністю Мінветеранів та Мінцифри за показниками частки ветеранів, які скористалися цифровою послугою, часу від присвоєння статусу до появи в ЄДРВВ, частки проактивних послуг та індексу задоволеності з розбивкою за типом населеного пункту та віковими групами.

7. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що найбільш релевантною для України є ізраїльська модель тісної інтеграції військових та цивільних систем, яка забезпечує безперервність супроводу від мобілізації до реінтеграції, адаптована з урахуванням естонського технологічного досвіду X-Road та канадської моделі My VAC Account як еталону персоналізації користувацького досвіду. Водночас механічне перенесення централізованої

моделі Департаменту у справах ветеранів США визнано недоцільним через фінансові обмеження воєнного часу.

Окремо обґрунтовано необхідність посилення кібербезпеки цифрової екосистеми з огляду на підвищену чутливість даних про участь у бойових діях, поранення та інвалідність в умовах активного кібернетичного протистояння — запропоновано впровадження багаторівневої системи захисту, що включає регулярні аудити безпеки, сучасні методи шифрування, багатофакторну автентифікацію та реалізацію принципів «конфіденційність за проєктуванням» і «безпека за замовчуванням» відповідно до рекомендацій ОЕСР.

Комплексна реалізація запропонованої моделі здатна підвищити рівень цифрової зрілості ветеранських послуг з поточних 3,0 до 4,5 балів за шкалою ООН E-Government Survey протягом п'яти років, перетворивши систему ветеранських послуг на еталонну модель цифрової трансформації публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital Government Review of Ukraine 2023: Scaling Up Citizen-Centric Digital Services / OECD Publishing. Paris, 2023. 189 p. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/digital-government-review-of-ukraine-2023.htm> (last accessed: 15.12.2025).
2. eGovernment Benchmark 2023: Connecting Digital Governments / Publications Office of the European Union. Luxembourg, 2023. 180 p. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023> (last accessed: 15.12.2025).
3. Gil-Garcia J. R., Dawes S. S., Pardo T. A. Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, iss. 5. P. 633-646. DOI: 10.1080/14719037.2017.1327181.
4. Heeks R. Information and Communication Technology for Development (ICT4D). London: Routledge, 2017. 416 p. DOI: 10.4324/9781315652603.
5. Mountasser T. Digital transformation in public administration: a systematic literature review. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, iss. 4, art. 92. DOI: 10.3390/admsci13040092.
6. My VAC Account: What is My VAC Account? / Veterans Affairs Canada. Ottawa, 2024. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/contact-us/my-vac-account/what-my-vac-account> (last accessed: 17.12.2025).
7. OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government / OECD Publishing. Paris, 2020. 34 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html (last accessed: 17.12.2025).
8. OECD Recommendation on Digital Security Risk Management for Economic and Social Prosperity / OECD Publishing. Paris, 2015. 58 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-security-risk-management-for-economic-and-social-prosperity_9789264245471-en.html (last accessed: 17.12.2025).

9. Once-Only Principle: Reduce administrative burden for individuals and businesses / European Commission. Brussels, 2022. URL: <https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/wikis/display/CEFDIGITAL/Once+Only+Principle> (last accessed: 17.12.2025).

10. Regulation (EU) 2018/1724 of the European Parliament and of the Council of 2 October 2018 establishing a single digital gateway to provide access to information, to procedures and to assistance and problem-solving services. *Official Journal of the European Union*. 2018. № L 295. P. 1-38. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018R1724> (last accessed: 17.12.2025).

11. Rehabilitation Department: services for veterans and disabled IDF soldiers / Israel Ministry of Defense. Jerusalem, 2024. URL: <https://www.mod.gov.il/Departments/Rehabilitation/Pages/default.aspx> (last accessed: 15.12.2025).

12. U.S. Department of Veterans Affairs FY 2024 Budget Request: Budget in Brief / U.S. Department of Veterans Affairs. Washington, D.C., 2024. 48 p. URL: <https://www.va.gov/budget/docs/summary/fy2024-va-budget-in-brief.pdf> (last accessed: 15.12.2025).

13. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development / United Nations. New York, 2024. 350 p. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (last accessed: 15.12.2025).

14. VA delivered all-time record care and benefits to Veterans in fiscal year 2024 / U.S. Department of Veterans Affairs. Washington, D.C., 2024. URL: <https://news.va.gov/press-room/va-delivered-all-time-record-care-and-benefits-to-veterans-in-fiscal-year-2024/> (last accessed: 17.12.2025).

15. Wouters S., Lember V., Cromptvoets J. A governance framework facilitating a digital transformation of public administration / KU Leuven Public Governance Institute. Leuven, 2021. 48 p. URL: <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/623632> (last accessed: 15.12.2025).

16. X-Road: Interoperability Services / e-Estonia. Tallinn, 2024. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> (last accessed: 15.12.2025).
17. X-Road: Interoperability Services / e-Estonia. Tallinn, 2025. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> (last accessed: 17.12.2025).
18. Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік / Український ветеранський фонд. Київ, 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/> (дата звернення: 15.12.2025).
19. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України: офіційний портал статистики / Міністерство у справах ветеранів України. Київ, 2024. URL: <https://data.mva.gov.ua/> (дата звернення: 15.12.2025).
20. Бакуменко В. Д., Тогобицька В. Д. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1478> (дата звернення: 15.12.2025).
21. В Україні налічується майже 500 тисяч учасників бойових дій / Міністерство у справах ветеранів України. 2022. URL: <https://mva.gov.ua/ua/prescentr/news/v-ukraini-nalichuietsia-majzhe-500-tysiach-uchasnykiv-boiovykh-dii-minveteraniv> (дата звернення: 15.12.2025).
22. В Україні понад 800 тисяч осіб мають статус учасника бойових дій: статистика ЄДРБВ / Міністерство у справах ветеранів України. Київ, 2025. URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/v-ukrayini-ponad-800-tisyach-osib-mayut-status-uchasnika-bojovih-dij> (дата звернення: 15.12.2025).
23. В Україні понад 800 тисяч осіб мають статус учасника бойових дій, – Руслан Приходько / Міністерство у справах ветеранів України. Київ, 2024. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/v-ukrayini-ponad-800-tisyach-osib-mayut-status-uchasnika-bojovih-dij-ruslan-prihodko> (дата звернення: 15.12.2025).

24. Ветеран PRO: презентували цифровий простір для ветеранів у Дії / КМУ. Київ, 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/veteran-pro-prezentuvaly-tsyfrovyyi-prostir-dlia-veteraniv-i-veteranok-u-dii> (дата звернення: 15.12.2025).
25. Когут І. В. (ред.) Ветеранська політика України: виклики повоєнного періоду: монографія. Київ: НАДУ при Президентові України, 2024. 180 с.
26. Ветеранська політика України: виклики та перспективи / Центр Разумкова. Київ, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsialna-polityka/veteranska-polityka-2024> (дата звернення: 15.12.2025).
27. Від війська – до цивільного життя: розпочато аудит запровадження інституту помічника ветерана / Рахункова палата України. Київ, 2025. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2755> (дата звернення: 15.12.2025).
28. Від традиційної бюрократії до smart governance: трансформація публічного управління в умовах цифровізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2022. № 2(18). С. 15-23. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3912> (дата звернення: 15.12.2025).
29. Гнатенко М. О. Організаційно-правові засади функціонування системи соціального захисту ветеранів війни в Україні. *Вісник Національної академії державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Серія: Управління та безпека*. 2024. Вип. 28, № 1. С. 45-58. DOI: 10.32453/2661-0292.v28i1.945.
30. Головне – доступність та ефективність: результати великого опитування ветеранів та ветеранок в Дії / Міністерство у справах ветеранів України. Київ, 2025. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/golovne--dostupnist-ta-efektivnist-rezultati-velikogo-opituvannya-veteraniv-ta-veteranok-v-dii> (дата звернення: 15.12.2025).
31. Двадцять сьоме загальнонаціональне опитування «Образ ветеранів в українському суспільстві» (2-5 березня 2024 року) / Соціологічна група «Рейтинг». Київ, 2024. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_some_zagalnonacionalne_opituvanny_obraz_veteraniv_v_ukrainskomu_suspilstvi2-5_

bereznya_2024.html (дата звернення: 15.12.2025).

32. Семенченко А. І., Якушик О. В. (ред.) Електронне урядування: науково-практичний довідник. Київ: КІП ім. І. Сікорського, 2016. 256 с. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Elektronnij-uryad_nauk_prak-dovidnik_CNukut_Linov_Klimenko.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

33. Електронне урядування як інструмент розбудови публічно-сервісної держави. *Часопис публічного управління, права та адміністрації*. 2024. № 2. С. 45–52. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/745> (дата звернення: 15.12.2025).

34. «Ветеран: технічна документація API / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2024. URL: <https://diia.gov.ua/services/yeveteran> (дата звернення: 15.12.2025).

35. «Ветеран: цифрові сервіси для захисників / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2024. URL: <https://diia.gov.ua/services/yeveteran> (дата звернення: 15.12.2025).

36. Затверджено перелік тем аудитів на 2025 рік: прес-реліз / Рахункова палата України. Київ, 2024. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2230> (дата звернення: 15.12.2025).

37. Козловська О. М. Правове регулювання електронного урядування в Україні: проблеми та перспективи. *Право України*. 2023. № 8. С. 145-158. DOI: 10.33498/loi-2023-08-145.

38. Кравченко О. В. Проблеми міжвідомчої координації у сфері соціального захисту ветеранів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1823> (дата звернення: 15.12.2025).

39. Лопушинський І. П. Цифровізація публічного управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2(61). С. 80-85. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

40. Ляхович Г. І. Теоретичні та концептуальні засади електронного урядування в системі публічного управління. *Публічне управління та*

адміністрування. 2023. № 4. С. 12-19. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03F=&2_S21STR=publadm_2023_4_3 (дата звернення: 15.12.2025).

41. Немирова О. В. Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Public Management Mechanisms under Digitalization: collective monograph*. Рига: Baltija Publishing, 2023. 245 с. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/342> (дата звернення: 15.12.2025).

42. Оперативна інформація про роботу Мінветеранів у 2023 році / Міністерство у справах ветеранів України. Київ, 2024. URL: https://mva.gov.ua/media/1/ЗБИТ_МИНВЕТЕРАНІВ_за_2023-2024роки.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

43. Пенсійне забезпечення учасників бойових дій: інформація ПФУ / Пенсійний фонд України. Київ, 2024. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2153401-pensijne-zabezpechennya-uchasnykiv-bojovyh-dij/> (дата звернення: 15.12.2025).

44. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 398. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 15.12.2025).

45. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 15.12.2025).

46. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 20.11.2012 № 5492-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 51. Ст. 716. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17> (дата звернення: 15.12.2025).

47. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.03.2023 № 301. *Офіційний вісник України*. 2023.

№ 25. Ст. 947. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D0%BF> (дата звернення: 15.12.2025).

48. Про затвердження Вимог до інтероперабельності: наказ Міністерства цифрової трансформації України від 15.06.2021 № 188. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0888-21> (дата звернення: 15.12.2025).

49. Про затвердження Положення про Міністерство у справах ветеранів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.11.2021 № 1172. *Офіційний вісник України*. 2021. № 93. Ст. 5387. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-2021-%D0%BF> (дата звернення: 15.12.2025).

50. Про затвердження Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. *Офіційний вісник України*. 2019. № 79. Ст. 2726. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF> (дата звернення: 15.12.2025).

51. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру ветеранів війни: наказ Міністерства у справах ветеранів України від 12.05.2023 № 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1023-23> (дата звернення: 15.12.2025).

52. Про затвердження Порядку взаємодії з Єдиним державним реєстром ветеранів війни: Постанова правління Пенсійного фонду України від 12.04.2023 № 89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0623-23> (дата звернення: 15.12.2025).

53. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 45. Ст. 425. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 15.12.2025).

54. Про схвалення Концепції Державної цільової програми з питань ветеранської політики на період до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2022 № 1362-р. *Офіційний вісник України*. 2023. № 6. Ст. 382. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1362-2022-%D1%80> (дата

звернення: 15.12.2025).

55. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 16. Ст. 560. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 15.12.2025).

56. Реабілітація військовослужбовців та ветеранів в Україні: комітетські слухання / Комітет ВРУ з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів. Київ, 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/247193.html (дата звернення: 15.12.2025).

57. Рівень задоволеності державними е-послугами у 2024 році склав 84%: дослідження КМІС / Київський міжнародний інститут соціології. Київ, 2025. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/37349/2025-01-24-riven-zadovolenosti-derzhavnyumu-e-poslugamy-u-2024-rotsi-sklav-84-doslidzhennya-kmis/> (дата звернення: 15.12.2025).

58. Саприкін В. П. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2024. № 1(21). С. 38-45. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/download/3022/2548/10896> (дата звернення: 15.12.2025).

59. Семенченко А. І. Інтероперабельність як ключовий фактор цифрової трансформації публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2022. № 2. С. 45-54. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/104/files/a6f15a12-4a5e-4df6-bc24-b7a4c4c5c15a.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).

60. Сікало М. Концептуальні засади публічного врядування цифровою трансформацією соціально-економічних систем. *Actual Problems of Public Administration and Management*. 2024. № 1. С. 24-33. URL: <https://journals.duikt.edu.ua/index.php/public/article/view/3225> (дата звернення: 15.12.2025).

61. Соціальний захист та соціальне забезпечення 2023: аналітична записка / Асоціація міст України. Київ, 2023. 28 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/soc_zahyst_az_2023_v2_1.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
62. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок: дослідження / Аналітичний центр Cedoss; Правозахисний центр «Принцип». Київ, 2024. 48 с. URL: https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2024/01/soczposlugy_pdf.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
63. Статистика використання кваліфікованого електронного підпису в Україні / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/statistics> (дата звернення: 15.12.2025).
64. Цифрові трансформації публічного управління: силабус навчальної дисципліни / КПІ ім. І. Сікорського. Київ, 2024. 15 с. URL: https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/files/ZU-38_Syllabus_Tsyfrovi_transformatsii_publichnoho_upravlinnia_2024-2025.pdf (дата звернення: 15.12.2025).