

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-107>

УДК 35.072.6:004

КОВАЛЬ Яна

Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

КУЧЕРЕНКО Віталій

"ЗВО Університет трансформації майбутнього"

<https://orcid.org/0009-0002-9358-2611>

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

У статті досліджується цифровізація публічного управління як ключовий чинник цифрової трансформації сучасного суспільства, зокрема в контексті України. Автор акцентує увагу на впливі Четвертої промислової революції та широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на трансформацію державного сектору. Проаналізовано переваги та виклики цифровізації, серед яких — цифровий розрив, кадровий дефіцит, інформаційна безпека, нормативна невизначеність та опір традиційних управлінських структур до змін. Розкрито понятійно-термінологічну неоднозначність категорій «цифровізація», «діджиталізація» та «інформатизація». Наведено приклади успішних цифрових ініціатив в Україні, зокрема у сфері електронного врядування та адміністративних послуг. Підкреслено стратегічну роль держави як провідника цифрової трансформації, інвестора в ІКТ та гаранта цифрової інклюзії. Цифровізація публічного управління розглядається не лише як технічне оновлення, а як системна зміна управлінських парадигм, що сприяє прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян.

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, діджиталізація, електронні сервіси, інформаційне суспільство, управлінські зміни.

KOVAL Yana

State University of Trade and Economics

KUCHERENKO Vitaliy

University of Transformation of the Future

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR OF DIGITAL TRANSFORMATION OF UKRAINE

In the 21st century, digitalization has become a key area of society's development, fundamentally changing the way government institutions, businesses, and citizens interact. This process is particularly relevant for countries with transformational economies, such as Ukraine, where digital technologies are not only a tool for modernization but also a means of overcoming systemic challenges in public administration. At the same time, the digitalization of the public sector is accompanied by a number of problems, ranging from regulatory uncertainty and the digital divide to staff shortages and information insecurity.

The article examines the digitalization of public administration as a key factor in the digital transformation of modern society, in particular in the context of Ukraine. The author analyzes the impact of the Fourth Industrial Revolution and the widespread use of information and communication technologies (ICT) on the transformation of the public sector. The author focuses on the benefits of digitalization - in particular, transparency, increased management efficiency, and expanded access to services - as well as on the systemic barriers to its implementation. The author discusses the terminological differences in the interpretation of the concepts of "digitalization", "digitalization" and "informatization", which complicate the formation of a unified conceptual framework for digital policy.

Particular attention is paid to the analysis of the factors that influence the success of digital transformation in the public sector, among which an important role is played by technological infrastructure, the level of digital literacy of civil servants, and a strategic vision of digital development at the level of public policy. The article also provides examples of effective digital practices in Ukraine that demonstrate the potential for large-scale implementation. The role of the state as not only a user, but also an active generator of digital change responsible for creating conditions for digital inclusion is revealed.

It is emphasized that the digitalization of public administration has not only an instrumental but also a strategic dimension, as it forms a new paradigm of interaction between the state and citizens based on a service approach, openness, analytics and personalization. It is emphasized that the success of digital transformation directly affects the trust in state institutions, the level of social justice, adaptability to global challenges, and the overall competitiveness of the country in the digital era.

Thus, the digitalization of public administration is viewed not only as a technical upgrade, but also as a fundamental change in the logic of the state's functioning in the information society, which requires an interdisciplinary approach and coordinated actions at all levels of government.

Keywords: public administration, digital transformation, digitalization, electronic services, information society, management changes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій державне управління зазнає кардинальних змін. Цифровізація стає не просто інструментом підвищення ефективності адміністративних процесів, а й визначальним чинником трансформації самої сутності взаємодії держави з громадянами, бізнесом та суспільством загалом. Проте впровадження цифрових рішень у публічне управління супроводжується низкою викликів, серед яких: нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, дефіцит

кваліфікованих кадрів, недосконалість нормативно-правового забезпечення, інформаційні ризики та опір організаційним змінам. Водночас відсутність єдиного науково-обґрунтованого підходу до трактування понять «цифровізація», «діджиталізація» та «інформатизація» ускладнює розробку ефективних стратегій цифрової трансформації. Усе це обумовлює необхідність системного наукового осмислення цифровізації публічного управління як складного багаторівневого процесу, що має вирішальне значення для подальшого розвитку України в умовах цифрової епохи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останніх років цифровізація публічного управління стала предметом активного наукового осмислення як в українському, так і в зарубіжному науковому просторі. Так, М. Згуровський [1] відмітив, що цифровізація є рушієм глибоких змін у функціонуванні державних інституцій, сприяє відкритості влади та підвищенню її прозорості. О. Донченко [2] акцентує увагу на тому, що ефективне впровадження цифрових технологій у публічне управління потребує комплексної модернізації інституційного середовища та оновлення управлінських моделей. Т. Говорун [3] відмічає, що цифрова трансформація сприяє формуванню нової парадигми взаємодії держави і громадян, заснованої на принципах сервісності, доступності та персоналізації послуг. У дослідженнях І. Гриценко [4] підкреслено важливість розвитку цифрової інфраструктури як передумови ефективної реалізації електронного урядування. Водночас, за спостереженням В. Пономаренка [5], значними бар'єрами на шляху цифровізації залишаються недостатній рівень цифрової грамотності населення та слабка інтеграція цифрових рішень між різними гілками влади. Дослідження О. Яременка [6] вказують на актуальність створення нормативно-правової бази, здатної оперативно реагувати на виклики цифрового середовища. Таким чином, наукова спільнота констатує зростаючу роль цифровізації у трансформації публічного управління, водночас звертаючи увагу на потребу подальших досліджень щодо термінології, стратегічного управління змінами та подолання організаційних і технологічних бар'єрів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні цифровізації публічного управління як ключового чинника трансформації державного сектору в умовах інформаційного суспільства, виявленні її можливості, переваг та бар'єрів, а також окресленні концептуальних засад, що забезпечують ефективне впровадження цифрових технологій у систему публічного управління України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний етап розвитку світового суспільства характеризується активним посиленням процесів цифровізації, що спричиняє масштабну і глибоку трансформацію практично всіх сфер соціального, економічного та культурного життя. Цифрові технології дедалі глибше проникають у бізнес, торгівлю, освіту, охорону здоров'я, фінансові ринки, ринок праці, виробництво, страхування та банківську діяльність. Ці зміни формують нову парадигму — інформаційно-цифрову економіку, яка відзначається глобальним охопленням, високим рівнем інтеграції та появою нових форм економічних і суспільних структур, що вимагають переосмислення традиційних моделей управління.

Технологічна основа сучасної цифрової економіки була закладена в рамках Четвертої промислової революції, яка відзначається стрімким розвитком інноваційних технологій, широким масштабом їх застосування та глибиною інтеграції в різні галузі промисловості і сфери послуг. Завдяки досягненням цієї революції, відкриваються нові можливості для повного переходу до цифрових рішень, які органічно поєднуються з виробничими та управлінськими процесами. Це радикально змінює принципи організації праці, структуру підприємств і підходи до управління ними, роблячи інформаційні технології невід'ємним та визначальним фактором сучасного розвитку суспільства.

Однак поряд із численними перевагами цифровізація породжує і низку суттєвих викликів, які потребують уваги та системного вирішення. До ключових проблем належать:

- нерівномірний розвиток інфраструктури та технологічної бази, особливо у віддалених та сільських регіонах, що створює цифровий розрив;
- кадровий дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних працювати з новітніми цифровими технологіями, що обмежує потенціал інновацій;
- загрози інформаційної безпеки та кіберзлочинність, які ускладнюють захист даних і підбивають довіру до цифрових сервісів;
- регуляторні прогалини і відсутність адаптивного законодавства, яке не встигає за стрімким розвитком цифрових технологій;
- опір змінам у традиційних управлінських і організаційних структурах, що гальмує впровадження інноваційних рішень;
- проблеми інтеграції та взаємодії різних цифрових систем, що ускладнює ефективний обмін інформацією між державними та приватними структурами.

Вирішення цих проблем є ключовою умовою для успішної цифрової трансформації суспільства, що відкриває нові горизонти для економічного зростання, підвищення якості життя і конкурентоспроможності на глобальній арені [7].

Цифрові технології становлять один із провідних напрямів трансформації державного сектора в Україні. Вони слугують прикладом модернізації системи державного управління та задають орієнтир для змін по всій країні, демонструючи, як ефективно використовувати можливості цифрового середовища. Синергія соціальних, мобільних і хмарних технологій, аналітики даних та «інтернету речей» відкриває перспективи суттєвого оновлення публічного управління, сприяючи його модернізації, підвищенню ефективності та відповідності сучасним потребам.

В Україні вже є успішні приклади впровадження цифрових рішень, зокрема у сфері державних закупівель, електронного документообігу та надання адміністративних послуг. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки, коли громадяни активно використовують новітні технології, державні інституції мають стратегічно інвестувати в інформаційно-комунікаційні технології. Без таких кроків вони ризикують залишитися в межах застарілих управлінських підходів, не здатних відповідати вимогам нових форматів взаємодії та надання послуг [8].

Дослідження цифровізації публічного управління за кордоном триває вже понад п'ятдесят років. В Україні активне вивчення цього напрямку розпочалося після здобуття незалежності та ухвалення Конституції. З того часу цифрова трансформація державного управління й автоматизація адміністративних процесів стали об'єктом підвищеного наукового інтересу вітчизняних дослідників. Актуальність і затребуваність цієї тематики підтверджується великою кількістю наукових праць, присвячених різним аспектам діджиталізації.

Перевага подальших досліджень полягає в глибокому аналізі понять, тенденцій і механізмів цифрової трансформації як у державному, так і в бізнес-секторі, що є предметом зацікавлення як іноземних, так і українських науковців. Водночас слід усвідомлювати, що цифровізація — це складний, динамічний і багатовимірний процес, який вивчається на перетині суспільних, економічних і технічних наук. Зокрема, діджиталізацію у сфері публічного управління досліджують у межах дисциплін публічного адміністрування, менеджменту, PR-технологій, комп'ютерних наук, інформаційних технологій, а також у контексті підвищення медіаграмотності [9].

Одним із важливих напрямів дослідження цифрової трансформації у сфері публічного управління є проблема відсутності єдиного підходу до трактування ключових понять, таких як «цифровізація», «діджиталізація» та «інформатизація». Це спричиняє низку пов'язаних труднощів, серед яких: відсутність стандартизованих критеріїв і ознак цих процесів, неоднозначність наукових тлумачень, відсутність уніфікованих визначень, а також суперечності у формулюванні цілей, характеристик і класифікацій. Аналіз термінологічних підходів до розуміння цифровізації, діджиталізації та інформатизації дозволяє виділити кілька груп визначень, що ґрунтуються на різних концептуальних засадах [10].

У сучасному розумінні діджиталізація — це процес незворотних змін, зумовлених розвитком новітніх технологій, що охоплює практично всі сфери суспільного життя. На сьогоднішній день повноцінне функціонування системи державної служби в Україні вже неможливе без широкого використання електронних сервісів та онлайн-послуг. Це дає підстави стверджувати про прямий вплив цифрової трансформації на розвиток національної системи державного управління.

Однак, для досягнення максимального ефекту від впровадження нових технологій у публічному секторі, слід враховувати наявні бар'єри та проблемні аспекти, серед яких особливо актуальними є питання матеріально-технічного забезпечення та кадрової підготовки.

Термін «цифровізація публічного управління» охоплює комплекс заходів, політик, стратегій і технологічних рішень, спрямованих на трансформацію механізмів державного управління через впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Йдеться не лише про технічне оновлення інфраструктури, а про зміну підходів до організації управлінських процесів, їхньої прозорості, ефективності та орієнтованості на потреби громадян.

Зміст поняття «цифровізація публічного управління» неможливо повністю досягнути без розуміння ширшого поняття «цифровізація», яке вперше було введено у науковий обіг американським вченим та засновником MIT Media Lab Ніколасом Негропonte у 1995 році. У своїй книзі *Being Digital* він описав перехід суспільства від аналогових технологій до цифрових, де домінують інформаційні потоки, керовані даними, а не фізичними об'єктами. Відтоді поняття цифровізації еволюціонувало і сьогодні розглядається як універсальна трансформаційна стратегія, що впливає на всі без винятку сфери життя — економіку, освіту, охорону здоров'я, культуру і, звичайно ж, публічне управління.

У сфері державного управління цифровізація означає перехід від традиційної бюрократичної моделі до моделі, яка базується на електронних сервісах, даних, автоматизованих системах, алгоритмах і відкритості. Це включає:

- створення електронного документообігу;
- цифрову ідентифікацію громадян;
- використання аналітики на основі великих даних;
- запровадження штучного інтелекту для оптимізації рішень;

- розвиток електронної демократії;
- взаємодію державних органів через інтегровані цифрові платформи.

Цифровізація публічного управління має як інструментальний, так і стратегічний вимір. На інструментальному рівні — це впровадження конкретних ІТ-рішень і сервісів, таких як «Дія» в Україні чи «GovTech» у Сінгапурі. На стратегічному — це побудова держави як відкритої, адаптивної, сервісно-орієнтованої системи, що спроможна не лише реагувати на потреби громадян, а й передбачати їх [11].

Крім того, цифровізація публічного управління сьогодні є також елементом геополітичного і соціально-економічного позиціонування держави у світі. Наявність ефективної цифрової інфраструктури є ознакою сучасності, привабливості для інвесторів, інституційної стійкості та здатності держави забезпечити права громадян в умовах цифрової епохи.

Таким чином, «цифровізація публічного управління» — це не просто набір цифрових інструментів для покращення функціонування держави, а фундаментальна зміна парадигми її існування, яка охоплює технологічну, організаційну, правову та етичну площини [12].

Цифровізацію можна визначити як глобальний процес переходу суспільства до системного використання цифрових технологій, що охоплює всі аспекти життєдіяльності — від освіти, охорони здоров'я, економіки й культури до державного управління, безпеки та екології. Це не просто впровадження окремих ІТ-інструментів, а масштабна трансформація суспільних відносин, яка змінює принципи функціонування як окремих інституцій, так і всього соціального середовища.

У цьому контексті трансформація публічного управління є центральним елементом цифровізації, оскільки саме держава виконує роль інтегратора цифрових ініціатив, гаранта прав громадян у цифровому просторі та модератора інфраструктурних змін. Вона виступає і регулятором, і постачальником цифрових послуг, і суб'єктом, відповідальним за цифрову інклюзію — тобто забезпечення рівного доступу до технологій для всіх соціальних груп.

Цифровізація публічного управління виступає одним із пріоритетних векторів державного розвитку, оскільки створює умови для:

- підвищення прозорості та відкритості влади;
- спрощення процедур взаємодії між громадянами, бізнесом і державними інституціями;
- скорочення адміністративного навантаження;
- оперативного прийняття обґрунтованих рішень на основі даних;
- розвитку електронної демократії через механізми участі громадян у формуванні політик;
- зниження корупційних ризиків шляхом автоматизації процесів [13].

В умовах розвитку інформаційного суспільства досягнення ефективного державного управління без впровадження сучасних цифрових рішень є неможливим. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) забезпечують оперативний обмін даними, дистанційний доступ до послуг, цілодобове функціонування сервісів та персоналізацію під потреби конкретного громадянина. Це формує нову парадигму відносин між владою і суспільством — від ієрархічного адміністрування до сервісно-орієнтованої та партнерської взаємодії.

Більше того, цифровізація публічного управління є відповіддю на ключові виклики сучасності — глобальну нестабільність, кліматичні зміни, демографічну нерівномірність, епідеміологічні загрози. Вона дає змогу будувати адаптивні, стійкі та інноваційні інституції, здатні діяти в умовах високої невизначеності.

Отже, цифрова трансформація державного управління — це не тільки технічне оновлення інструментів, а й глибинне реформування логіки публічного адміністрування в бік прозорості, ефективності, інклюзивності та орієнтації на потреби людини. Її успішність прямо впливає на рівень довіри до влади, соціальну справедливість і загальну конкурентоспроможність країни у глобальному цифровому середовищі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, цифровізація стала визначальним чинником трансформації сучасного суспільства, охопивши всі ключові сфери життєдіяльності. У сфері публічного управління вона формує нову парадигму — прозору, сервісно-орієнтовану, адаптивну до потреб громадян. В Україні вже реалізовано низку ефективних цифрових ініціатив, однак трансформація супроводжується рядом викликів: нерівномірним розвитком інфраструктури, кадровим дефіцитом, загрозами кібербезпеки та нормативними бар'єрами. Успішна цифрова трансформація державного управління потребує комплексного підходу — технологічного, інституційного та освітнього. Вона має не лише модернізувати механізми управління, а й забезпечити підвищення прозорості, ефективності та довіри громадян до влади. Цифровізація повинна розглядатися як стратегічний напрям розвитку держави, що зміцнює її конкурентоспроможність, адаптивність до глобальних викликів і здатність гарантувати права громадян у цифрову епоху.

Література

1. Згуровський М. З. Цифрова трансформація державного управління: виклики та перспективи. *Інформаційне суспільство*. 2020. № 2. С. 5–11.

2. Донченко О. М. Цифрове врядування в Україні: проблеми і напрями вдосконалення. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. № 4. С. 12–18.
3. Говорун Т. В. Діджиталізація публічного управління: концептуальні основи та практичні виклики. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1(63). С. 43–50. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-350-363](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-350-363).
4. Гриценко І. А. Роль цифрової інфраструктури у розвитку електронного урядування. *Наукові праці НАДУ при Президентові України*. 2019. № 1. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-11>.
5. Пономаренко В. С. Цифрова трансформація органів влади: кадрові та інституційні аспекти. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 3(70). С. 21–27.
6. Яременко О. І. Правові засади цифровізації державного управління в Україні. *Юридичний вісник України*. 2021. № 2. С. 15–20.
7. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
8. Гапеев Л. Електронне урядування: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html>.
9. Семенов А.Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 43. С. 38–43.
10. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместник В. В., Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971bd5116efff458.pdf>.
11. Бігняк П. І.; Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113.
12. Вишневський О.С. Цифрова платформізація стратегічного управління економікою України. *Економіка промисловості*. 2021. № 3 (95). С. 5–24. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2021.03.005>.
13. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки промсті, 2018. 252 с.

References

1. Zghurovskiy, M. Z. (2020). "Digital transformation of public administration: Challenges and prospects". *Information Society*, (2), 5–11.
2. Donchenko, O. M. (2021). "Digital governance in Ukraine: Problems and directions for improvement". *State and Regions. Series: Public Administration*, (4), 12–18.
3. Hovorun, T. V. (2022). "Digitalization of public administration: Conceptual foundations and practical challenges". *Efficiency of Public Administration*, 1(63), 43–50. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-350-363](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-350-363).
4. Hrytsenko, I. A. (2019). "The role of digital infrastructure in the development of e-government". *Scientific Works of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*, (1), 77–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-11>.
5. Ponomarenko, V. S. (2020). "Digital transformation of government bodies: Staffing and institutional aspects". *Theory and Practice of Public Administration*, 3(70), 21–27.
6. Yaremenko, O. I. (2021). "Legal foundations of digitalization of public administration in Ukraine". *Legal Bulletin of Ukraine*, (2), 15–20.
7. Byrkovych, T. I., Byrkovych, V. I., & Kabanets, O. S. (2019). "Mechanisms of public administration in the field of digital transformations". *Public Administration: Improvement and Development*, (9). <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
8. Hapeyev, L. (2018). E-government: Problems, priorities, tasks. Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html>
9. Semenoh, A. Yu. (2020). "Analysis of global digital economy development rankings and Ukraine's place in them. Scientific". *Bulletin of the International Humanitarian University*, (43), 38–43.
10. Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., & Namestnik, V. V. (n.d.). Digital governance in Ukraine: Basic definitions of the conceptual-categorical apparatus. Retrieved from : <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971bd5116efff458.pdf>
11. Bihniak, P. I., & Mykhalchuk, V. M. (2021). Reforming public administration: Digitalization. Investments: Practice and Experience, (15), 107–113.
12. Vyshnevskiy, O. S. (2021). "Digital platformization of strategic management of Ukraine's economy". *Economics of Industry*, 3(95), 5–24. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry.2021.03.005>
13. Liashenko, V. I., & Vyshnevskiy, O. S. (2018). Digital modernization of Ukraine's economy as a breakthrough development opportunity: monograph. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics.