

УДК 323:34.028-047.64 (477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3\(79\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3(79)-1)

Данило ІЛЮШЕНКО

аспірант кафедри політичних наук,

Навчально-наукового інституту права та політології,

Український державний університет імені Михайла Драгоманова,

danilkovvv@gmail.com

ORCID: 0009-0003-8224-5924

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У статті здійснено комплексний аналіз процесів цифровізації публічного управління в Україні з урахуванням як теоретичних, так і практичних аспектів цього явища. Розглянуто сучасний стан цифрових трансформацій у державному управлінні, зокрема інтеграцію електронних сервісів, таких як портал «Дія», система eHealth та електронні освітні платформи, а також механізми електронного адміністрування податкової системи. Проведено порівняльний аналіз міжнародного досвіду цифровізації, зокрема практик Естонії, Сінгапуру, Данії, Польщі та Литви, що дозволяє виокремити ефективні моделі впровадження електронного урядування та адаптувати їх до українських реалій. Особлива увага приділена соціальним, правовим і інституційним аспектам цифровізації, її впливу на підвищення прозорості, підзвітності та довіри громадян до органів влади. В умовах воєнного конфлікту проаналізовано виклики та адаптацію цифрових сервісів до потреб суспільства та державних органів, що працюють у кризових умовах. Визначено ключові бар'єри розвитку цифрового управління, включно з питаннями кібербезпеки, цифрової грамотності населення, регіональних диспропорцій та необхідності модернізації законодавчої бази. На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс рекомендацій для підвищення ефективності державної політики, серед яких розвиток державно-приватного партнерства, підтримка інноваційних стартапів, удосконалення системи цифрової освіти та забезпечення рівного доступу до електронних сервісів у всіх регіонах України. Наукова новизна статті полягає у поєднанні українського та міжнародного досвіду цифровізації, комплексному підході до оцінки ефективності електронного урядування та врахуванні сучасних викликів, що постають перед державою у процесі трансформації публічного управління.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, державна політика, електронне урядування, цифрові сервіси.

Danylo Iliushenko. DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR IN ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF STATE POLICY IN UKRAINE

The article provides a comprehensive analysis of the digitalization processes in public administration in Ukraine, considering both theoretical foundations and practical implementation aspects. It examines the current state of digital transformation in governance, including the integration of electronic services such as the Diia portal, eHealth system, and e-education platforms, as well as mechanisms for electronic tax administration. A comparative analysis of international experience, including the practices of Estonia, Singapore, Denmark, Poland, and Lithuania, is presented to highlight effective models of e-government implementation that can be adapted to Ukrainian realities. Special attention is given to the social, legal, and institutional aspects of digitalization, as well as its impact on transparency, accountability, and citizen trust in public authorities. In the context of ongoing conflict, the article analyzes the challenges and adaptation of digital services to meet the needs of society and state institutions operating under crisis conditions. Key barriers to digital governance development are identified, including cybersecurity, digital literacy, regional disparities, and the need for legislative modernization. Based on this analysis, comprehensive recommendations are proposed to enhance the effectiveness of public policy, including the development of public-private partnerships, support for innovative startups, improvement of digital education systems, and ensuring equitable access to electronic services across all regions of Ukraine. The scientific novelty of the study lies in combining Ukrainian and international experiences, adopting a holistic approach to evaluating e-government effectiveness, and addressing contemporary challenges faced by the state in the digital transformation of public administration.

Key words: digitalization, public administration, state policy, e-government, digital services.

Постановка проблеми. Цифровізація публічного управління стала одним із ключових трендів державного розвитку у XXI столітті. В умовах глобалізації та стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних технологій державні органи змушені впроваджувати нові підходи до надання адміністра-

тивних послуг, забезпечення відкритості даних та прозорості своєї діяльності.

Цифровізація публічного управління сьогодні є одним із ключових чинників підвищення ефективності державної політики та модернізації адміністративних процесів. У сучасному світі стрімкий розвиток інфор-

маційно-комунікаційних технологій зумовлює необхідність впровадження електронних сервісів, що дозволяють підвищити доступність державних послуг, забезпечити прозорість діяльності органів влади та скоротити бюрократичні процедури.

Для України тема цифровізації є особливо актуальною через поєднання кількох факторів. По-перше, розвиток електронного урядування сприяє інтеграції державних послуг, що дозволяє громадянам отримувати інформацію та документи швидко та зручно, не витрачаючи час на особисті візити до установ. По-друге, впровадження цифрових сервісів зміцнює довіру населення до держави, зменшуючи ризики корупції та підвищуючи прозорість діяльності органів влади [2, с. 30–9].

По-третє, війна в Україні стала додатковим стимулом для цифрової трансформації, адже забезпечення безперервного доступу до державних послуг у кризових умовах вимагає швидкої адаптації електронних платформ, розвитку дистанційних сервісів і підвищення кібербезпеки [10, с. 92–96]. Крім того, цифровізація сприяє економічній стабільності та розвитку бізнес-середовища, оскільки автоматизація адміністративних процедур зменшує навантаження на підприємців та підвищує ефективність державного регулювання.

Отже, дослідження цифровізації публічного управління є надзвичайно важливим для визначення стратегічних напрямів розвитку державної політики, розробки рекомендацій щодо впровадження інновацій та адаптації міжнародного досвіду до українських реалій. Актуальність теми зумовлює необхідність комплексного аналізу, що поєднує теоретичні підходи, практичні кейси та оцінку соціальних, правових і інституційних аспектів цифрової трансформації.

Оскільки в Україні процес цифрової трансформації розпочався відносно нещодавно, але вже встиг продемонструвати значні досягнення, зокрема створення порталу «Дія», запровадження електронних послуг і розвиток відкритих даних. Окрім порталу Дії також значного розвитку набула система eHealth, що дозволяє автоматизувати процеси у сфері охорони здоров'я. Система eHealth забезпечує прозорість медичних послуг, електронний документообіг між лікарнями та Міністерством охорони здоров'я, а також полегшує взаємодію пацієнтів і медичних працівників [7].

У сфері освіти цифровізація реалізується через електронні щоденники, журнали та онлайн-платформи для дистанційного навчання. Це особливо актуально після пандемії COVID-19, коли дистанційна форма

навчання стала ключовим елементом освітнього процесу [9].

Варто згадати і про податкову сферу України, яка також активно цифровізується. Впроваджено електронний кабінет платника податків, що дозволяє громадянам та бізнесу легко подавати звітність онлайн, отримувати довідки та контролювати власні фінансові операції [5]. Також, аналіз податкової системи показує, що електронний кабінет платника податків значно спростив адміністрування податків та підвищив прозорість фінансових операцій [6, с. 53–58]. Всі ці приклади свідчать, що цифровізація публічного управління не є лише технічним процесом, а інтегрує різні сфери життя громадян і держави, впливаючи на взаємодію суспільства та влади.

Таким чином, цифровізація в Україні охоплює різні сфери, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів та прозорості влади.

А в умовах війни цифровізація набуває особливого значення. Оскільки війна прискорила впровадження віддалених сервісів, необхідних для підтримки функціонування державних структур та забезпечення безперервного доступу громадян до адміністративних послуг. У кризових умовах цифрові сервіси допомагають не лише зменшити навантаження на фізичні офіси, а й підтримують взаємодію громадян із державою, забезпечуючи оперативне отримання документів та інформації.

Разом із тим, процес цифровізації стикається з низкою викликів, включаючи кібербезпеку та захист персональних даних, потребу у кваліфікованих кадрах, а також необхідність удосконалення законодавчої бази [8]. Стратегічним завданням є створення системи управління цифровими процесами, яка буде здатна не лише підтримувати поточні сервіси, а й інтегрувати новітні технології, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних і автоматизація адміністративних процедур.

Соціальний ефект цифровізації полягає у зміцненні довіри громадян до влади та підвищенні участі у процесах прийняття рішень. Електронні петиції, онлайн-голосування та платформи для громадських консультацій дозволяють громадянам брати активну участь у формуванні політики, що, у свою чергу, підвищує легітимність державних рішень. Крім того, впровадження цифрових технологій сприяє зменшенню корупційних ризиків та оптимізації управлінських процесів, що позитивно впливає на економічну стабільність країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки науковці активно досліджують процес цифровізації публічного управ-

ління, як в Україні, так і за кордоном [8]. Значну увагу приділяють питанням цифрового врядування, кібербезпеки та адаптації європейських стандартів у державних структурах, що досліджують Я. Жаліло [3; 4], О. Ткаченко та В. Горбулін.

Водночас міжнародні аналітичні організації, серед яких Світовий банк та OECD, висвітлюють критично важливі аспекти цифровізації державних органів та надають практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у публічному управлінні [12; 15]. Ці публікації підкреслюють необхідність комплексного підходу та використання міжнародного досвіду для оптимізації електронних сервісів і покращення прозорості адміністративних процесів.

Узагальнення цих досліджень дозволяє нам виокремити основні напрями цифрової трансформації в Україні та ключові проблеми, які потребують вирішення.

Метою статті є комплексний аналіз процесів цифровізації публічного управління України з урахуванням міжнародного досвіду.

Методологія дослідження. У дослідженні застосовано системний підхід, що поєднує методи аналізу та синтезу для вивчення наукової літератури, порівняльний метод для аналізу міжнародного досвіду та інституційний підхід для оцінки нормативно-правового забезпечення цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація публічного управління є важливим інструментом підвищення ефективності державної політики, забезпечення прозорості та підзвітності органів влади. Міжнародний досвід демонструє, що комплексний підхід до цифрової трансформації дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, а й сприяє економічному розвитку та зростанню довіри громадян до влади. Для України ключовим завданням залишається подолання існуючих бар'єрів та реалізація стратегії цифрової трансформації з урахуванням світових тенденцій.

Варто сказати, що українські науковці активно досліджують досвід країн, що досягли значних успіхів у цифровізації державного управління: до прикладу, вітчизняні науковці часто звертаються до досвіду Польщі та Литви, де цифровізація активно впроваджується на регіональному рівні. Це забезпечує доступ до електронних сервісів навіть у сільських громадах і дозволяє уникнути цифрового розриву між центром та периферією [1].

Також Естонія, яка сьогодні вважається одним із лідерів у галузі цифрового врядування, адже їй вдалося створити комплексну

систему електронних сервісів, до якої належать e-Residency, X-Road та цифрові підписи. Цей досвід зробив країну прикладом для наслідування у сфері цифрових державних послуг та електронного управління.

Однією з найбільш відомих ініціатив є програма e-Residency, що відкриває іноземним підприємцям можливість реєструвати та управляти компаніями дистанційно, без необхідності приїзду до країни. Вона забезпечує доступ до цифрових сервісів, включаючи банківські послуги, подачу податкових декларацій та електронне підписання контрактів, що значно спрощує ведення бізнесу на міжнародному рівні [13].

Ще одним важливим компонентом естонської цифрової інфраструктури стала платформа X-Road, яка гарантує надійний обмін інформацією між державними структурами та приватним сектором. Саме X-Road об'єднала численні реєстри та інформаційні системи, створивши єдину безпечну мережу для обміну даними. Такий підхід дозволив сформувати одну з найбільш інтегрованих цифрових держав світу, де громадяни та організації можуть отримувати адміністративні послуги без зайвої бюрократії.

Окремої уваги заслуговують цифрові підписи, які надають юридичну силу документам, підписаним онлайн. Вони зрівняні із традиційними підписами, що дозволяє виконувати адміністративні процедури, підписувати угоди та подавати заявки дистанційно [12].

Водночас у Німеччині активно реалізується програма Onlinezugangsgesetz (OZG), ухвалена ще у 2017 році, яка передбачає переведення державних послуг у цифровий формат. Метою OZG є забезпечення зручного доступу громадян та бізнесу до адміністративних сервісів через інтернет [16].

Завдяки цій ініціативі Німеччина перевела в онлайн-формат такі послуги, як реєстрація бізнесу, податкові операції, оформлення дозволів чи зміни у реєстрах. Було створено цифрові інтерфейси, що дозволяють користувачам подавати заяви, оплачувати штрафи або користуватися соціальними послугами через електронні платформи. Це дало змогу інтегрувати різні державні реєстри, забезпечити прозорий обіг інформації та принцип «єдиного вікна» для громадян і підприємств.

Основні напрями цифровізації у світі включають:

- розвиток електронного документообігу;
- впровадження технологій штучного інтелекту у державне управління;
- використання блокчейну для забезпечення прозорості;

– автоматизацію адміністративних процесів.

Електронний документообіг дозволяє зменшити витрати на паперову документацію, прискорити обробку інформації та полегшити доступ до даних. Серед його переваг:

– економія часу та ресурсів завдяки зменшенню витрат на друк та зберігання документів;

– підвищення безпеки за рахунок цифрових підписів і шифрування;

– швидкий обмін інформацією між державними органами та бізнесом;

– зниження рівня бюрократії шляхом автоматизації документообігу [10].

Система X-Road в Естонії демонструє, як електронний документообіг може бути інтегрований у роботу державних структур, медичних установ та приватних компаній, забезпечуючи безпечний і швидкий обмін інформацією.

Окрім того, технології штучного інтелекту активно застосовуються для аналізу великих масивів даних, прогнозування тенденцій і автоматизації управлінських процесів, роблячи державне управління більш ефективним.

Або ж яскравим прикладом є Сінгапур – який створив модель «розумної держави» Smart Nation, яка забезпечує максимальну автоматизацію державних процесів та інтеграцію даних між різними відомствами та підтримку цифрових інновацій, зокрема технологій штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних [1].

Для України цінним є досвід комплексного підходу до цифровізації, коли реформи охоплюють не лише адміністративні послуги, а й освіту, медицину, транспорт і безпеку.

В Україні ж ключовим проектом цифровізації став портал «Дія», який об'єднав електронні послуги для громадян та бізнесу. Дослідження [11] відзначають його роль у зменшенні бюрократії та розвитку електронної демократії. Крім того, активно впроваджується концепція «Держава у смартфоні», яка передбачає максимальну діджиталізацію адміністративних процедур [1].

Важливо сказати і про головні проблеми, які виокремлені українськими авторами:

– цифрова нерівність між регіонами;

– кіберзагрози та низький рівень захисту персональних даних;

– недостатня підготовка кадрів для роботи з цифровими технологіями.

Враховуючи міжнародний досвід та сучасний стан цифровізації в Україні, українські науковці пропонують комплекс заходів щодо подальшого розвитку електронного урядування. Серед них – удосконалення законодавчої бази, розвиток державно-приватного партнерства, підтримка інноваційних стартапів, впровадження програм цифрової освіти та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг у всіх регіонах країни [1].

Висновки. Таким чином, цифровізація публічного управління в Україні є не просто технологічним процесом, а комплексною трансформацією суспільних і державних інститутів, яка впливає на ефективність державної політики, соціальну довіру та економічну стабільність. Вона інтегрує досвід міжнародних лідерів цифровізації та адаптує його до специфіки українських реалій, що створює основу для сталого розвитку електронного урядування.

Що стосується перспектив, які очікує Україна в даній сфері до 2030 року, то за прогнозами українських досліджень [1], очікується повна цифровізація ключових адміністративних процедур, інтеграція технологій штучного інтелекту та Big Data у процеси прийняття рішень, а також розвиток електронної демократії на місцевому рівні.

Тож, цифровізація публічного управління має важливий соціальний вимір. Вона не лише спрощує доступ громадян до адміністративних послуг, а й сприяє розвитку електронної демократії. Такі інструменти, як електронні петиції, онлайн-голосування та платформи громадських консультацій, підвищують прозорість влади та стимулюють участь громадян у процесах прийняття рішень.

Аподальше дослідження цифровізації публічного управління в Україні відкриє широкий спектр наукових і практичних напрямів. З огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій, особливо штучного інтелекту, блокчейну та інтернету речей, актуальним є аналіз можливостей їх інтеграції у процеси прийняття державних рішень. Використання інтелектуальних алгоритмів для обробки великих масивів даних дозволить не лише підвищити оперативність управління, але й сприятиме формуванню доказової політики на основі аналітичних прогнозів і моделювання сценаріїв розвитку.

Література:

1. Бабенко М. Цифрова трансформація державного управління: сучасні виклики та перспективи. Київ: НАДУ, 2021.

2. Вінникова Н. А. Цифрові технології у боротьбі з глобальною корупцією. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Питання політології»*. 2022. Вип. 41. С. 30–39.
3. Жаліло Я. А. Децентралізація управління як інституційний фактор системної трансформації економіки. URL: <https://surl.li/wwbknf>
4. Жаліло Я. А. Роль парламентів у досягненні Цілей сталого розвитку. URL: <https://surl.gd/zimjuk>
5. Кабінет Міністрів України. Питання створення та запровадження електронного сервісу «Електронний кабінет платника податків»: Розпорядження від 05.12.2012 № 1007-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1007-2012-p>
6. Косторной С. В., Демченко І. В. Електронний кабінет платника податків. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 1(43). С. 53–58.
7. Міністерство охорони здоров'я України. Електронна система охорони здоров'я eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua>
8. Національна академія державного управління при Президентові України. Цифрова трансформація кібербезпеки. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/n_12581_11703414.pdf
9. Національна служба здоров'я України. Відкриті дані у сфері охорони здоров'я. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/open-data>
10. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 92–96.
11. Риженко О. Електронне урядування в Україні: стан та перспективи розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування, 2020.
12. Світовий банк. Звіт «Цифрова трансформація державного управління». URL: <https://www.worldbank.org>
13. E-Government in Estonia: X-Road and Digital ID. URL: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/x-road/>
14. European Commission. Digital Strategy. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy>
15. OECD Digital Government Index. URL: <https://www.oecd.org/digital-government>
16. Onlinezugangsgesetz (OZG) – Germany's Digital Government Initiative. URL: <https://www.bmi.bund.de>

Дата надходження статті: 29.09.2025

Дата прийняття статті: 20.10.2025

Опубліковано: 04.12.2025