

DOI 10.34132/pard2026.32.02

Отримано: 10 серпня 2025

Змінено: 03 грудня 2025

Прийнято: 09 березня 2026

Опубліковано:

29 травня 2026

Received: 10 august 2025

Revised: 03 december 2025

Accepted: 09 march 2026

Published:

29 may 2026

Dmytro Slobodianiuk

DIGITAL GOVERNANCE AS A STRATEGIC DIRECTION OF TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF THE INFORMATION SOCIETY

The article explores the theoretical and methodological foundations of digital governance as a strategic direction for the transformation of the public administration system in the context of the information society. The evolution of scientific approaches to understanding the categories of «public administration», «e-government» and «digital governance» is summarized, their relationship and role in the formation of a modern management model are substantiated. The essence and key characteristics of digital governance are determined, in particular, systematicity, data orientation, platform, openness, customer orientation and interoperability. The main factors of digital transformation of the public sector (technological, economic, social and political), as well as the regulatory and legal support of digital governance are analyzed. The role of state institutions in the implementation of digital innovations and the impact of the information society on changing the functions and powers of public authorities are investigated. The models of digital governance (centralized, decentralized, platform) are characterized and the feasibility of their combined application is substantiated.

An analysis of e-governance tools, in particular e-services, e-democracy, open data and digital registers, is carried out, and their role in increasing the efficiency of public administration is determined.

An assessment of the efficiency of digital transformations in the public sector is carried out and the main problems and barriers to the implementation of digital governance in Ukraine are identified.

Strategic directions for the development of digital governance are substantiated, priorities of state policy in the field of digital transformation are determined, and recommendations are formulated for improving institutional and management mechanisms. It is proven that digital governance is a system-forming mechanism for the modernization of public administration, aimed at increasing its efficiency, transparency and orientation towards the needs of citizens.

Key words: *digital governance; public administration; transformation of the management system; digitalization; information society; e-governance; digital technologies; management innovations; electronic public services; digital transformation; strategic management; digital state; electronic services.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах розвитку глобального інформаційного суспільства цифровізація виступає ключовим драйвером трансформаційних процесів у публічному секторі, зумовлюючи необхідність перегляду традиційних підходів до організації та функціонування системи публічного управління. Інтенсивне впровадження цифрових технологій, зокрема великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів та електронних платформ, сприяє формуванню нової управлінської парадигми, орієнтованої на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади. У цьому контексті цифрове врядування постає як інтегрований інструмент забезпечення якісної трансформації державного управління, що відповідає викликам динамічного цифрового середовища.

Актуальність обумовлюється також зростаючими вимогами суспільства до якості публічних послуг, доступності адміністративних процедур та рівня відкритості державних інституцій. Умови глобальної цифрової конкуренції вимагають від держав формування ефективних моделей управління, здатних забезпечити опера-

тивність прийняття рішень, інтеграцію інформаційних ресурсів та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Водночас цифровізація публічного сектору супроводжується низкою викликів, серед яких особливе значення мають інституційна інерційність, фрагментарність цифрових ініціатив, недостатній рівень координації між суб'єктами управління, а також обмеженість ресурсного забезпечення.

Відтак, наукова проблема полягає у відсутності цілісної, концептуально обґрунтованої моделі цифрового врядування, яка б забезпечувала системну трансформацію публічного управління на засадах інтеграції цифрових технологій, оптимізації управлінських процесів та підвищення якості взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі проблематика цифрового врядування, електронного урядування та цифрової трансформації публічного управління є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників доцільно виокремити таких учених, як Л. Антонову, Н. Бондарчук, В.Ємельянова, І. Макарову, Н. Корчак, О. Карпенко, С. Квітку, С. Серьогіна, С. Чукут, які аналізують інституційні, правові та організаційні засади цифрової трансформації, розвиток електронного врядування та електронної демократії у системі публічного управління. Окремі аспекти електронної демократії, цифрової політики та адміністративно-правового забезпечення досліджуються також у працях М. Терели та інших сучасних українських науковців.

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних підходів до цифрового врядування здійснили зарубіжні вчені. Зокрема, варто відзначити R. Houser, S. Nao, C. Cotton, які досліджують інституційні зміни та роль інформаційних технологій у державному управлінні, М. Moon - дослідницю цифрової епохи управління та впливу інтернет-технологій на політичні процеси, а також Н. Wang, яка аналізує питання інтернет-врядування та цифрової інфраструктури.

До кола дослідників, що вивчають проблеми врядування в умовах цифровізації та інноваційного розвитку, належить також Е. Щепанському, який розглядає питання державного управління,

інноваційної політики та технологічного врядування, а також О. Пономарьова, який досліджує цифровий суверенітет та інтернет-врядування.

Водночас, у науковій літературі наголошується на наявності низки невирішених проблем, зокрема недостатньої систематизації підходів до оцінювання ефективності цифрових трансформацій, обмеженого врахування інституційного контексту та недостатнього дослідження особливостей впровадження цифрового врядування у країнах з трансформаційною економікою. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок, спрямованих на поглиблення теоретико-методологічних засад цифрового врядування та адаптацію міжнародного досвіду до національних умов.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне теоретико-методологічне обґрунтування цифрового врядування як стратегічного напрямку трансформації системи публічного управління в умовах інформаційного суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та інтенсивної цифровізації соціально-економічних процесів відбувається глибинна трансформація системи публічного управління, що зумовлює, перш за все, необхідність переосмислення її теоретичних засад і практичних механізмів функціонування.

У традиційній інтерпретації публічне управління розглядається як діяльність державних органів, спрямована на реалізацію публічної політики через ієрархічні структури, нормативне регулювання та адміністративні процедури. Однак, у працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених підкреслюється, що сучасне публічне управління не може бути пояснене без урахування впливу інформаційних технологій та інституційних умов їх впровадження. Відтак, публічне управління інтерпретується як сфера, що інтегрує інформаційні технології у всі ключові функції публічних організацій.

Концептуально важливим етапом розвитку категорії є підхід, запропонований D.Troitiño. На його думку, публічне управління є

системою, що переходить від принципів New Public Management до нової моделі, заснованої на реінтеграції функцій, орієнтації на потреби громадян та глибокій цифровізації процесів [1]. У цьому контексті публічне управління набуває ознак інтегрованої, клієнтоорієнтованої та технологічно опосередкованої системи.

У дослідженнях А. Антонова публічне управління постає як процес, що потребує стратегічного управління цифровими змінами, включаючи планування, координацію, управління ресурсами та оцінювання результатів. Відтак, публічне управління розглядається як складова цифрових екосистем, у яких ключову роль відіграють дані, цифрові платформи та мережеві взаємодії [2]. Такий підхід підкреслює перехід від ієрархічних моделей управління до мережевих і платформних форм організації публічної влади.

Отже, публічне управління визначається як інтегрована система стратегічного, організаційного та технологічного управління, спрямована на створення публічної цінності в умовах цифрового середовища. Це багатовимірний процес, що поєднує інституційні механізми, цифрові технології, управління даними та взаємодію з громадянським суспільством, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей розвитку держави в умовах інформаційного суспільства.

Ключовим елементом цифрової трансформації публічного управління є категорія «електронне врядування» [3]. Спочатку воно розглядалося вченими як технологічна інновація, спрямована на переведення адміністративних процедур у цифрову форму [4]. Зокрема, у працях R. Heeks електронне врядування визначається як використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів державної влади з метою підвищення ефективності управління, якості публічних послуг та прозорості. У дослідженні D. West електронне врядування розглядається як інструмент підвищення результативності публічного сектору. Автор підкреслює, що впровадження електронних сервісів сприяє розширенню доступу громадян до публічних послуг, зменшенню адміністративних бар'єрів та підвищенню рівня довіри до державних інституцій [5].

У подальшому розвитку наукових підходів відбувається зміщення акценту від технологічного до управлінського та інституційного виміру електронного врядування. Зокрема, електронне

врядування постає як міждисциплінарна сфера, що поєднує інформаційні технології та публічне управління. У працях українських вчених електронне врядування розглядається як складова ширшої системи публічного управління, що інтегрує інформаційні технології у діяльність публічних організацій.

Концептуальне розширення категорії простежується у дослідженні О. Пономарьова, Е.Щепанського та ін., де електронне врядування розглядається як елемент нової управлінської парадигми, що передбачає реінтеграцію функцій держави, орієнтацію на потреби громадян та глибоку цифровізацію адміністративних процесів. У цьому контексті e-government перестає бути суто технологічним інструментом і набуває ознак системного механізму трансформації публічного сектору [5].

У більш сучасних дослідженнях, зокрема у працях Л. Антонової та Н. Бондарчук, електронне врядування інтерпретується як складова стратегічного управління цифровими змінами. Сучасне узагальнення категорії представлено у роботах В. Емельянова, де електронне врядування визначається як складова цифрового уряду, що забезпечує надання публічних послуг через електронні канали, підтримує управління даними та сприяє підвищенню ефективності державного управління. Автор наголошує, що електронне врядування є важливим, але не вичерпним елементом цифрової трансформації, оскільки повна модернізація публічного управління передбачає інтеграцію ширших цифрових стратегій [6].

Дефініція «цифрове врядування» сформувалася як результат еволюції підходів до електронного врядування та відображає якісно новий етап трансформації системи публічного управління в умовах інформаційного суспільства. Витоки формування категорії цифрового врядування простежуються у дослідженні Ю. Мохової, де обґрунтовується, що впровадження цифрових технологій у державному секторі не є автономним процесом, а визначається інституційними структурами, нормами та організаційними практиками. Такий підхід закладає основу для розуміння цифрового врядування як явища, що інтегрує технологічні інновації з інституційними трансформаціями.

Подальший розвиток концепції відбувся у працях P. Dunleavy де цифрове врядування фактично інтерпретується як нова парадигма публічного управління, що приходить на зміну моделі New Public Management. Автор обґрунтовує, що цифрові технології сприяють реінтеграції державних функцій, формуванню цілісних управлінських систем та орієнтації на потреби громадян, що змінює саму логіку функціонування публічного сектору.

D. West цифрове врядування розглядає як засіб підвищення результативності діяльності держави, зокрема через використання електронних сервісів, відкритих даних та інтерактивних платформ. До того ж, цифрове врядування розглядали і як інтегровану систему, в якій інформаційні технології пронизують усі функції публічних організацій.

У дослідженні М. Мооп цифрове врядування інтерпретується як стратегічний процес, що передбачає довгострокове планування цифрової трансформації, координацію діяльності різних інституцій та інтеграцію цифрових платформ. У цьому контексті цифрове врядування розглядається як елемент стратегічного управління розвитком публічного сектору. Деякі вчені цифрове врядування окреслюють як систему, що функціонує на основі цифрових екосистем, управління даними та мережевої взаємодії між суб'єктами публічного управління [7].

Найбільш комплексне сучасне трактування представлено у роботі О. Пономарьова, де цифрове врядування визначається як інтегрована система стратегічного, організаційного та технологічного управління, що базується на використанні цифрових технологій для підвищення ефективності держави та створення публічної цінності. Автор підкреслює, що цифрове врядування охоплює не лише електронні послуги, а й управління даними, цифрові платформи, штучний інтелект та інші інноваційні технології.

Отже, цифрове врядування є інтегрованою моделлю організації та здійснення публічного управління, що ґрунтується на системному використанні цифрових технологій, управлінні даними та мережеві взаємодії суб'єктів публічної влади, бізнесу і громадянського суспільства. Його сутність полягає не лише у впровадженні

інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади, а у глибинній трансформації інституційних структур, управлінських процесів і механізмів прийняття рішень, спрямованій на створення публічної цінності в умовах інформаційного суспільства. Підсумовуючи вищевикладене, з урахуванням пріоритетності сервісної складової публічного врядування, можна дати ще й таке визначення терміна цифрове врядування – це сервісно-орієнтована організація функціонування системи публічного врядування на основі цифрових технологій.

Ключовою характеристикою цифрового врядування є його системність, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі рівні та функції публічного управління. Це означає перехід від фрагментарного впровадження електронних сервісів до формування єдиного цифрового середовища, в якому взаємопов'язані інформаційні системи, реєстри та платформи забезпечують цілісність управлінських процесів. Важливою ознакою цифрового врядування є орієнтація на дані (data-driven governance), що передбачає використання великих масивів даних для обґрунтування управлінських рішень, прогнозування соціально-економічних процесів та підвищення ефективності державної політики. У цьому контексті дані виступають стратегічним ресурсом, який визначає якість і результативність публічного управління. Наступною характеристикою є платформність, що проявляється у використанні цифрових платформ як основи для надання публічних послуг, забезпечення взаємодії між суб'єктами управління та інтеграції різних інформаційних ресурсів. Платформні рішення сприяють підвищенню доступності послуг, зменшенню адміністративних бар'єрів та оптимізації управлінських процесів (рис. 1). Цифрове врядування також характеризується відкритістю та прозорістю, що досягається через розвиток відкритих даних, електронних сервісів та цифрових каналів комунікації. Це забезпечує підвищення підзвітності органів влади, розширення можливостей громадської участі та зміцнення довіри до державних інституцій.

Суттєвою рисою є клієнтоорієнтованість, яка передбачає орієнтацію публічних послуг на потреби користувачів, їх доступність,

зручність та персоналізацію. Це змінює підхід до організації діяльності органів влади, спрямовуючи їх на забезпечення якості обслуговування громадян і бізнесу. Не менш важливою характеристикою є інтероперабельність, що означає здатність різних інформаційних систем і органів влади взаємодіяти та обмінюватися даними. Це забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує ефективність координації та сприяє формуванню єдиного цифрового простору. Окрему увагу слід приділити безпековому виміру цифрового врядування, який охоплює захист інформаційних ресурсів, персональних даних та забезпечення кібербезпеки [8]. Надійність і захищеність цифрової інфраструктури є необхідною умовою сталого функціонування цифрової держави.

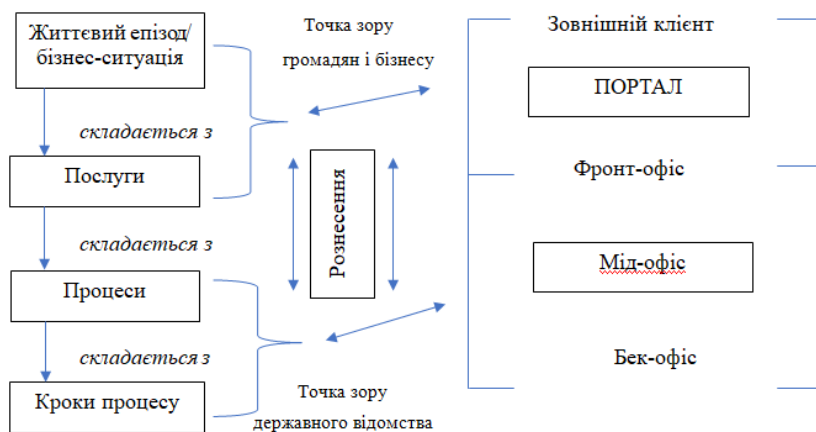


Рис. 1. Структурна схема надання електронної публічної послуги державною установою

Джерело: складено автором на основі [4,7]

Дослідження моделей цифрового врядування дозволяє виявити різні підходи до організації та реалізації цифрової трансформації публічного управління, які відрізняються рівнем централізації, характером взаємодії між суб'єктами управління та способами інтеграції цифрових технологій. Найбільш поширеною є централізо-

вана модель цифрового врядування котра передбачає концентрацію управлінських повноважень, ресурсів та цифрової інфраструктури на рівні центральних органів державної влади. У межах цієї моделі формуються єдині стандарти, централізовані реєстри, уніфіковані інформаційні системи та національні цифрові платформи. Її ключовими характеристиками є високий рівень координації, узгодженість управлінських рішень та можливість швидкого масштабування цифрових сервісів. Слід зауважити, що централізація сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню дублювання функцій та забезпеченню єдності цифрового простору держави. До недоліків цієї моделі належать ризики надмірної бюрократизації, обмежена гнучкість та зниження адаптивності до локальних потреб.

Водночас, поряд із централізованим підходом в управлінській практиці виокремлюється альтернативна модель, яка передбачає інший механізм розподілу повноважень та організації цифрових процесів, - децентралізована модель цифрового врядування. Децентралізована модель цифрового врядування ґрунтується на розподілі повноважень між різними рівнями публічної влади, зокрема центральним, регіональним і місцевим. У межах цієї моделі органи місцевого самоврядування отримують значну автономію у впровадженні цифрових рішень, розробленні електронних сервісів та управлінні інформаційними ресурсами [9]. Основними перевагами децентралізації є гнучкість, адаптивність до потреб територіальних громад, стимулювання інновацій та підвищення якості локальних публічних послуг. Разом із тим, така модель може призводити до фрагментації цифрової інфраструктури, відсутності єдиних стандартів та ускладнення міжвідомчої взаємодії.

Подальший розвиток цифрового врядування зумовлює необхідність поєднання переваг централізації та децентралізації, що знаходить відображення у формуванні більш інтегрованих та технологічно орієнтованих підходів, зокрема платформної моделі цифрового врядування. Платформна модель цифрового врядування є найбільш сучасним етапом розвитку цифрових підходів у публічному управлінні. Вона передбачає створення інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують взаємодію між державою, громадянами

та бізнесом на основі єдиних технологічних рішень і стандартів. У межах цієї моделі цифрові платформи виступають ядром управлінської системи, забезпечуючи доступ до публічних послуг, обмін даними, інтеграцію реєстрів та реалізацію міжвідомчої взаємодії. Платформний підхід сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню адміністративних бар'єрів, забезпеченню прозорості та розвитку цифрових екосистем. Його реалізація потребує високого рівня технологічної зрілості, значних інвестицій та належного нормативно-правового забезпечення.

Зазначені моделі цифрового врядування не є взаємовиключними, а можуть поєднуватися в межах національних систем публічного управління. Ефективна цифрова трансформація повинна передбачати використання елементів централізації для забезпечення єдності стандартів, децентралізації для врахування локальних потреб та платформізації для інтеграції цифрових процесів. Такий комбінований підхід дозволить сформувати збалансовану модель цифрового врядування, здатну забезпечити ефективність, гнучкість та інноваційність функціонування публічного сектору в умовах інформаційного суспільства.

Таким чином, узагальнення наукових підходів до розуміння категорій «електронне врядування», «цифрове врядування», «публічне управління» та «інформаційне суспільство» дозволяє констатувати, що цифрова трансформація публічного сектору є складним, багаторівневим процесом, який відбувається під впливом не лише технологічних змін, а й ширшого спектра інституційних та суспільних чинників, які формують умови для впровадження цифрового врядування та забезпечують перехід до нової моделі функціонування держави в умовах інформаційного суспільства.

Відтак, базовою основою цифрової трансформації є технологічні чинники, оскільки вони визначають можливості впровадження інноваційних рішень у діяльність органів публічної влади. До них належать розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення хмарних обчислень, використання великих даних, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та цифрових платформ. Саме технологічний прогрес забезпечує автоматизацію управлін-

ських процесів, інтеграцію інформаційних ресурсів та підвищення оперативності прийняття рішень, що створює передумови для формування цифрової держави.

В свою чергу, економічні чинники визначають ресурсне забезпечення та ефективність цифрової трансформації. Вони включають рівень розвитку цифрової економіки, обсяги інвестицій у цифрову інфраструктуру, фінансову спроможність держави та рівень розвитку інноваційного середовища. Цифровізація сприяє оптимізації бюджетних витрат, підвищенню продуктивності публічного сектору та створенню нових економічних можливостей. Водночас недостатнє фінансування або нерівномірний розподіл ресурсів можуть стримувати впровадження цифрових рішень.

Разом із тим, ефективність використання економічних ресурсів безпосередньо залежить від соціальних передумов та рівня готовності суспільства до сприйняття і використання цифрових інновацій, що зумовлює необхідність урахування соціальних чинників цифрової трансформації. Соціальні чинники пов'язані з рівнем розвитку людського капіталу, цифрової грамотності населення та готовністю суспільства до використання цифрових сервісів. Вони охоплюють питання доступу до цифрових технологій, рівень довіри до електронних послуг, ступінь залученості громадян до процесів електронної демократії. Важливим аспектом є подолання цифрового розриву між різними соціальними групами, що забезпечує інклюзивність цифрової трансформації та рівний доступ до публічних послуг.

Водночас, соціальні трансформації та рівень суспільної готовності до цифровізації значною мірою формуються під впливом політичного середовища. Політичні чинники визначають стратегічні пріоритети та інституційні умови реалізації цифрової трансформації. До них належать державна політика у сфері цифровізації, рівень політичної волі до впровадження реформ, ефективність нормативно-правового забезпечення, а також рівень координації між органами публічної влади. Важливу роль відіграє формування цілісної стратегії цифрового розвитку, яка забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів управління та сприяє досягненню стратегічних цілей держави.

Необхідно підкреслити, що ефективна реалізація зазначених чинників безпосередньо залежить від наявності належного інституційного та правового підґрунтя, яке забезпечує їх системну інтеграцію у практику діяльності органів публічної влади. У цьому контексті особливого значення набуває нормативно-правове забезпечення цифрового врядування, що становить інституційну основу трансформації системи публічного управління, визначаючи правила, принципи та механізми впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади.

На міжнародному рівні формування нормативних засад цифрового врядування значною мірою визначається рекомендаціями та стандартами таких інституцій, як ООН, ОЕСР та Європейський Союз. Зокрема, концептуальні підходи до цифрового врядування закріплені у документах, що регламентують розвиток електронного урядування, відкритих даних, цифрових прав громадян та кібербезпеки. Важливе значення мають також європейські ініціативи у сфері цифрового ринку та цифрових послуг, які формують орієнтири для гармонізації національного законодавства.

На національному рівні нормативно-правове забезпечення цифрового врядування в Україні характеризується поступовим формуванням комплексної законодавчої бази. Ключовими актами є закони, що регулюють сферу електронного урядування, електронних довірчих послуг, захисту персональних даних, доступу до публічної інформації та електронної ідентифікації. Зокрема, Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» визначає правові засади функціонування електронної ідентифікації та електронного підпису, що є базовими інструментами цифрової взаємодії. Закон України «Про доступ до публічної інформації» забезпечує відкритість даних та прозорість діяльності органів влади, а Закон України «Про захист персональних даних» регламентує питання безпеки та конфіденційності інформації [11].

Важливу роль у розвитку цифрового врядування відіграють стратегічні документи, зокрема Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України, а також державні програми цифрової трансформації. Вони визначають пріоритетні напрями цифровізації,

включаючи розвиток електронних послуг, цифрових платформ, відкритих даних та електронної демократії. Значущим є також впровадження ініціативи «Держава у смартфоні», що передбачає інтеграцію публічних сервісів у єдине цифрове середовище.

Доцільно зазначити, що результати аналізу нормативно-правового забезпечення вказують на наявність окремих проблемних аспектів. Серед них варто виокремити фрагментарність правового регулювання, недостатній рівень узгодженості між окремими нормативними актами, а також відставання законодавства від темпів розвитку цифрових технологій. Крім того, потребує удосконалення механізм реалізації прийнятих нормативних рішень, зокрема в частині міжвідомчої координації та контролю за впровадженням цифрових ініціатив [12]. Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифрового врядування в Україні перебуває на стадії активного розвитку та поступової інституціоналізації. Подальше вдосконалення законодавчої бази має бути спрямоване на забезпечення її системності, узгодженості з міжнародними стандартами та адаптивності до швидких змін цифрового середовища, що є необхідною умовою ефективної трансформації системи публічного управління.

У системі публічного управління державні інституції виступають ключовими суб'єктами формування та реалізації політики цифрової трансформації, забезпечуючи впровадження цифрових інновацій на всіх рівнях управління. До основних державних інституцій, залучених до цього процесу, доцільно віднести органи законодавчої, виконавчої та судової влади, а також спеціалізовані центральні органи виконавчої влади, відповідальні за цифровізацію, регуляторні органи, органи місцевого самоврядування та державні агентства. У цьому контексті, особливого значення набуває розмежування функціональних ролей окремих груп інституцій, що забезпечує цілісність та узгодженість процесів цифрової трансформації.

Органи законодавчої влади відіграють визначальну роль у формуванні нормативно-правового середовища цифрової трансформації. Вони забезпечують прийняття законів, що регламентують електронне врядування, цифрові послуги, захист персональних даних, кібербезпеку та електронну ідентифікацію, створюючи правові передумови для впровадження цифрових інновацій [13].

На основі сформованого нормативно-правового підґрунтя подальша реалізація цифрової трансформації покладається на органи виконавчої влади, які забезпечують практичне впровадження визначених стратегічних орієнтирів. Органи виконавчої влади, зокрема уряд та профільні міністерства, виконують функцію стратегічного управління цифровою трансформацією. Вони розробляють та реалізують державну політику у сфері цифровізації, забезпечують впровадження національних цифрових платформ, координацію діяльності міжвідомчих структур та інтеграцію інформаційних систем. Особливу роль відіграють спеціалізовані інституції, відповідальні за цифрову трансформацію, які формують єдину цифрову інфраструктуру держави.

Ефективність реалізації державної політики у цифровій сфері потребує належного регуляторного супроводу та контролю за дотриманням встановлених норм і стандартів. Відтак, регуляторні органи забезпечують контроль за дотриманням законодавства у сфері цифрових технологій, зокрема у питаннях захисту персональних даних, кібербезпеки та функціонування цифрових сервісів. Їх діяльність спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних із використанням цифрових технологій, та забезпечення довіри до цифрового середовища.

Важливим напрямом реалізації цифрової трансформації є її впровадження на місцевому рівні, що зумовлює активну участь органів місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування забезпечують розвиток електронних послуг для населення, впровадження цифрових рішень у сфері муніципального управління, а також сприяють формуванню «розумних» міст і громад.

Завершальним елементом інституційної системи є спеціалізовані суб'єкти, що забезпечують технічну реалізацію та підтримку цифрової інфраструктури. Державні агентства та установи, що здійснюють функції адміністрування цифрових платформ і реєстрів, виступають операторами цифрової інфраструктури та забезпечують її безперервне функціонування.

Таким чином, державні інституції утворюють цілісну систему, у межах якої кожен суб'єкт виконує специфічні функції у про-

вадженні цифрових інновацій - від нормативного забезпечення і стратегічного планування до практичної реалізації та контролю. Їх узгоджена взаємодія є необхідною умовою ефективної цифрової трансформації публічного управління та формування сучасної моделі цифрового врядування.

Слід зазначити, що розвиток інформаційного суспільства суттєво трансформує функції та повноваження органів публічної влади, зумовлюючи перехід від традиційних адміністративно-бюрократичних моделей управління до більш гнучких, відкритих та технологічно орієнтованих форм діяльності. У цьому контексті інформаційне суспільство виступає не лише середовищем функціонування публічного управління, а й ключовим чинником його структурної та функціональної модернізації [14].

Передусім відбувається зміна функціонального призначення органів публічної влади: від домінування регуляторно-контрольних функцій до посилення сервісної складової. Органи влади дедалі більше орієнтуються на надання якісних, доступних та персоналізованих публічних послуг, що реалізуються через електронні платформи та цифрові канали взаємодії. Це зумовлює переорієнтацію управлінської діяльності на потреби громадян і бізнесу.

Інформаційне суспільство також сприяє розширенню комунікативних функцій держави. Органи публічної влади набувають ролі активних учасників цифрової взаємодії з громадянами, забезпечуючи двосторонню комунікацію, залучення громадськості до процесів прийняття рішень та розвиток інструментів електронної демократії. Це змінює характер владних відносин, підвищуючи рівень відкритості та підзвітності.

Суттєвих змін зазнають аналітичні та прогностичні функції органів влади. Використання великих даних, аналітичних платформ та штучного інтелекту дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити оперативне реагування на виклики та прогнозування соціально-економічних процесів. Таким чином, функція управління дедалі більше ґрунтується на даних і цифровій аналітиці.

Змінюється також характер повноважень органів публічної влади. Вони розширюються у сфері управління інформаційними ресур-

сами, цифровою інфраструктурою та кібербезпекою. Органи влади отримують нові повноваження щодо регулювання цифрового середовища, захисту персональних даних, забезпечення інформаційної безпеки та розвитку цифрових платформ.

Водночас відбувається перерозподіл повноважень між різними рівнями управління. Інформаційне суспільство сприяє децентралізації управлінських процесів, посиленню ролі місцевого самоврядування та розвитку мережових форм взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством [15]. Це забезпечує більш ефективне вирішення локальних проблем та підвищує адаптивність управлінських систем.

Крім того, зростає значення координаційної функції органів публічної влади, що пов'язано з необхідністю інтеграції різних інформаційних систем, узгодження діяльності суб'єктів управління та забезпечення функціонування єдиного цифрового простору. Органи влади дедалі більше виконують роль координаторів та інтеграторів цифрових процесів.

У контексті впровадження цифрового врядування у систему публічного управління ключового значення набуває ідентифікація та систематизація основних управлінських механізмів, які забезпечують ефективну реалізацію цифрових трансформацій. До таких механізмів доцільно віднести організаційні, інформаційні, технологічні та кадрові, що у своїй сукупності формують інституційну основу цифрового розвитку публічного сектору та визначають логіку його функціонування в умовах цифровізації.

Базовим рівнем реалізації цифрових перетворень виступають організаційні механізми, які визначають структурну та функціональну конфігурацію системи публічного управління. Організаційні механізми передбачають оптимізацію управлінських процесів, посилення міжвідомчої координації, створення спеціалізованих підрозділів цифрової трансформації, а також розвиток мережових форм взаємодії між суб'єктами управління. Важливим аспектом є формування гнучких організаційних моделей, здатних оперативно адаптуватися до змін та забезпечувати інтеграцію цифрових рішень у діяльність органів влади, що підвищує їх інституційну спроможність.

Ефективність організаційних змін значною мірою залежить від належного інформаційного забезпечення, що зумовлює необхідність розвитку інформаційних механізмів як основи прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційні механізми охоплюють процеси збору, обробки, зберігання та використання даних у системі публічного управління. Вони включають розвиток державних інформаційних ресурсів, створення інтегрованих реєстрів, забезпечення відкритості даних та впровадження систем аналітичної підтримки прийняття рішень. Їх функціонування сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, покращенню якості управлінських рішень, посиленню підзвітності та забезпеченню рівного доступу громадян до публічної інформації.

Разом із тим реалізація інформаційних процесів неможлива без належного технологічного підґрунтя, що актуалізує роль технологічних механізмів у забезпеченні цифрової трансформації. Технологічні механізми забезпечують технічну реалізацію цифрового врядування через впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. До них належать розвиток цифрової інфраструктури, використання хмарних технологій, великих даних, штучного інтелекту, блокчейн-рішень, а також забезпечення інтероперабельності інформаційних систем. Їх застосування створює умови для автоматизації управлінських процесів, інтеграції цифрових сервісів, підвищення швидкості обробки інформації та загальної ефективності функціонування публічного сектору.

Ключовою умовою ефективного функціонування організаційних, інформаційних і технологічних механізмів є наявність відповідного кадрового потенціалу, здатного забезпечити їх практичну реалізацію. Кадрові механізми пов'язані з формуванням людського капіталу, спроможного забезпечити реалізацію цифрових перетворень. Вони передбачають розвиток цифрових компетенцій публічних службовців, системне підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних підходів до управління персоналом та залучення фахівців у сфері інформаційних технологій. Важливим є також формування цифрової культури в органах публічної влади, що сприяє ефективному використанню інноваційних рішень і підвищенню якості управлінської діяльності.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що вищезазначені управлінські механізми мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Їх узгоджене функціонування забезпечує системність впровадження цифрового врядування, сприяє підвищенню результативності публічного управління та створює передумови для формування сучасної цифрової держави.

Практична реалізація зазначених механізмів відбувається через застосування відповідних інструментів електронного врядування, які забезпечують безпосередню взаємодію між державою, громадянами та бізнесом і матеріалізують результати цифрової трансформації у публічному секторі. До ключових інструментів електронного врядування належать електронні послуги, інструменти електронної демократії, відкриті дані та цифрові реєстри, які формують основу цифрової взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Центральне місце серед цих інструментів займають електронні послуги (е-послуги) як найбільш поширена форма реалізації цифрових рішень у сфері публічного управління. Будучи базовим інструментом електронного врядування вони забезпечують надання адміністративних та публічних послуг у дистанційному форматі. Їх впровадження сприяє спрощенню процедур, скороченню часових і фінансових витрат, мінімізації корупційних ризиків та підвищенню якості обслуговування. Е-послуги забезпечують доступ до державних сервісів незалежно від територіального розташування користувачів, що підвищує інклюзивність публічного управління. Водночас ефективність їх функціонування залежить від рівня інтеграції інформаційних систем, якості цифрової інфраструктури та цифрової грамотності населення.

Поряд із сервісною складовою важливим напрямом розвитку електронного врядування є розширення участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень, що реалізується через інструменти електронної демократії. До них належать електронні петиції, громадські консультації, онлайн-голосування та інші цифрові механізми взаємодії. Вони сприяють підвищенню відкритості влади, розвитку громадянського суспільства та зміцненню довіри до державних інституцій. Разом із тим, їх ефективність обмежується

рівнем залученості громадян, наявністю цифрових компетенцій та гарантіями безпеки і достовірності результатів.

Важливою складовою цифрової взаємодії також є забезпечення відкритості та доступності інформації, що реалізується через механізми відкритих даних. Вони передбачають надання доступу до інформаційних ресурсів у форматах, придатних для повторного використання, що створює умови для розвитку аналітики, інновацій та громадського контролю. Відкриті дані сприяють підвищенню ефективності управління, формуванню нових цифрових сервісів та розвитку цифрової економіки. Водночас їх використання потребує належного нормативно-правового забезпечення, стандартизації та захисту конфіденційної інформації.

Функціональною основою для реалізації зазначених інструментів виступають цифрові реєстри, які забезпечують цілісність та узгодженість інформаційних процесів у системі публічного управління. Цифрові реєстри є основою інформаційної інфраструктури електронного врядування, оскільки забезпечують накопичення, зберігання та обробку даних про об'єкти та суб'єкти публічного управління. Вони сприяють автоматизації управлінських процесів, забезпечують достовірність інформації та створюють передумови для інтеграції різних інформаційних систем. Ефективне функціонування цифрових реєстрів дозволяє зменшити дублювання даних, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити взаємодію між органами влади.

Отже, на сьогоднішній день в Україні існують передумови для формування і підтримки цифрового суспільства як головного пріоритету перспективи розвитку держави. Запровадження технологічних інновацій у діяльність органів влади скероване на виконання завдань та досягнення цілей державними установами, сприяє ефективності їх застосування, відповідності викликам часу та побудові модернової системи у сфері публічного управління. Представники вітчизняної науки В. Куйбіда, Н. Литвин, І. Лопушанський розглядають «цифровізацію» як інструмент цінностей, який за системного державного підходу суттєво стимулює розвиток інформаційного суспільства як одного з

істотних чинників розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України тощо.

Не можна не погодитися із думкою Г. Разумей, що ера цифрового врядування (Digital Era Governance), яка прийшла на зміну новому публічному менеджменту (New Public Management), запропонувала суспільству більш сучасне «цифрове» управління, зосереджене на «клієнтоорієнтованій» цілісності та цифровізації. При цьому В. Куйбіда зазначає, що впровадження цифрових технологій сприйматиметься як цифрова реалізація публічної влади, для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, яка стане новим етапом еволюційного впровадження інформаційно-комунікативних технологій.

Аналіз стратегічних підходів до цифрової трансформації публічного сектору дозволяє констатувати, що у сучасному публічно-управлінському дискурсі цифровізація розглядається не як сукупність окремих технологічних рішень, а як довгостроковий процес інституційної модернізації держави. Стратегічний підхід у цьому контексті передбачає формування цілісного бачення цифрового розвитку, визначення пріоритетів, механізмів координації, ресурсного забезпечення та критеріїв оцінювання результативності цифрових перетворень. Саме тому, цифрова трансформація публічного сектору має здійснюватися на основі системної державної політики, узгодженої з цілями соціально-економічного розвитку та потребами громадян.

Перший стратегічний підхід можна визначити як інституційно-орієнтований. Його сутність полягає у трансформації організаційної архітектури публічного управління, перегляді функцій органів влади, удосконаленні механізмів міжвідомчої взаємодії та формуванні інституційної спроможності до цифрових змін. У межах цього підходу цифровізація розглядається як інструмент підвищення узгодженості дій суб'єктів публічного управління, подолання адміністративної фрагментарності та формування інтегрованого цифрового середовища держави.

Другий підхід доцільно охарактеризувати як сервісно-орієнтований, стратегічна спрямованість якого полягає у переорієнтації ді-

яльності органів публічної влади на потреби громадян і бізнесу через розвиток доступних, зручних та персоналізованих електронних послуг. У такій моделі цифрова трансформація оцінюється не лише за ступенем технологічного оновлення, а й за якістю взаємодії держави з користувачами публічних сервісів. Відповідно, центрального значення набувають принципи клієнтоорієнтованості, спрощення адміністративних процедур і безперервності надання послуг у цифровому форматі.

Третій стратегічний підхід має платформний характер. Він ґрунтується на використанні цифрових платформ як базової інфраструктури для інтеграції реєстрів, сервісів, інформаційних систем та каналів взаємодії між державою, громадянами і бізнесом. Платформізація публічного сектору забезпечує стандартизацію управлінських процесів, скорочення транзакційних витрат, підвищення інтероперабельності та створення передумов для масштабування цифрових рішень. У межах цього підходу держава функціонує як єдина цифрова екосистема.

Четвертий підхід пов'язаний із концепцією data-driven governance, тобто управлінням на основі даних. Стратегічна цінність цього підходу полягає у використанні інформаційних ресурсів, аналітичних інструментів, великих даних та алгоритмізованих систем для обґрунтування управлінських рішень. Такий підхід підвищує точність прогнозування, сприяє своєчасному реагуванню на суспільні виклики та забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів. Унаслідок цього дані перетворюються на один із ключових стратегічних ресурсів публічного сектору.

П'ятий стратегічний підхід доцільно визначити як людиноцентричний та інклюзивний, реалізація якого передбачає врахування цифрових потреб різних соціальних груп, подолання цифрового розриву, розвиток цифрової грамотності населення та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг. У межах цього підходу цифрова трансформація розглядається не лише як адміністративна модернізація, а як інструмент підвищення соціальної включеності, зміцнення довіри до держави та розширення участі громадян у публічному управлінні.

Шостий підхід має безпеково-регуляторний характер. Значення цього підходу зумовлене тим, що цифровізація публічного сектору супроводжується новими ризиками, пов'язаними із захистом персональних даних, кібербезпекою, надійністю цифрової інфраструктури та правовою визначеністю цифрових взаємодій. Тому стратегія цифрової трансформації повинна включати не лише інноваційний, а й регуляторний компонент, спрямований на забезпечення стійкості цифрових систем, легітимності цифрових рішень і захисту прав громадян у цифровому середовищі.

Сьомий підхід можна охарактеризувати як мережево-партнерський, сутність котрого полягає у розширенні співпраці між державою, бізнесом, науково-освітнім середовищем та інститутами громадянського суспільства у сфері розроблення та впровадження цифрових інновацій. Такий підхід відображає перехід від суто адміністративної моделі управління до мережевої моделі врядування, у якій цифрова трансформація забезпечується завдяки кооперації, обміну знаннями та спільному виробленню інноваційних рішень.

Узагальнюючи, слід зазначити, що стратегічні підходи до цифрової трансформації публічного сектору мають комплексний і взаємодоповнювальний характер. Їх ефективність залежить від здатності держави поєднувати інституційне оновлення, сервісну орієнтацію, платформні рішення, управління на основі даних, соціальну інклюзивність, безпекове забезпечення та партнерську взаємодію. Саме така багатовимірна стратегія створить підґрунтя для переходу до нової моделі публічного управління, у якій цифрове врядування виступатиме не допоміжним інструментом, а системоутворювальним механізмом модернізації держави.

Водночас, незважаючи на позитивні результати цифрової трансформації публічного управління, процес впровадження цифрового врядування в Україні супроводжується низкою системних проблем, що стримують його повноцінну реалізацію. Однією з ключових проблем є фрагментарність цифрових рішень та недостатній рівень інтеграції інформаційних систем органів публічної влади. Відсутність єдиної архітектури цифрової інфраструктури призводить до дублювання функцій, неузгодженості даних та ускладнення міжві-

домчої взаємодії. Це знижує ефективність управлінських процесів і обмежує можливості комплексного використання цифрових технологій.

Суттєвим недоліком залишається недосконалість нормативно-правового забезпечення, що проявляється у наявності правових прогалин, недостатній узгодженості законодавчих актів та їх відставанні від динаміки розвитку цифрових технологій. Це створює умови правової невизначеності та обмежує впровадження інноваційних цифрових рішень у практику публічного управління.

Важливим стримуючим фактором є недостатній рівень цифрових компетенцій як серед публічних службовців, так і серед населення. Низька цифрова грамотність ускладнює ефективне використання електронних сервісів, а також обмежує залучення громадян до процесів електронної демократії. Це посилює проблему цифрового розриву між різними соціальними групами.

Не менш значущими є технологічні бар'єри, зокрема недостатній розвиток цифрової інфраструктури, обмежена інтероперабельність систем, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних. Недостатній рівень технічної надійності цифрових систем може знижувати довіру користувачів до електронних сервісів.

Економічні обмеження, зокрема недостатнє фінансування цифрових проєктів та нерівномірний розподіл ресурсів, також впливають на темпи впровадження цифрового врядування. Відсутність стабільного фінансового забезпечення ускладнює реалізацію довгострокових цифрових стратегій та підтримку функціонування цифрової інфраструктури.

Окремо слід виділити інституційні проблеми, серед яких бюрократична інерційність, опір змінам та недостатній рівень координації між органами публічної влади. Відсутність узгоджених дій та стратегічного бачення цифрової трансформації призводить до неефективного використання ресурсів і уповільнює темпи цифровізації.

Однією з ключових проблем є фрагментарність цифровізації, яка проявляється у відсутності цілісної інтегрованої системи циф-

рового врядування, дублюванні функцій та недостатній взаємодії між інформаційними системами різних органів влади. Це знижує ефективність управлінських процесів і ускладнює обмін даними.

З урахуванням виявлених проблем впровадження цифрового врядування в Україні, особливої актуальності набуває визначення стратегічних напрямів його подальшого розвитку, спрямованих на забезпечення системності, ефективності та стійкості цифрових трансформацій у публічному секторі. Безперечно, стратегічні орієнтири повинні формуватися на основі комплексного підходу, що поєднує інституційні, технологічні, соціальні та економічні компоненти. Схематичне відображення напрямів цифрового врядування в Україні доцільно подати у вигляді структурованої логічної моделі (рис.2.).

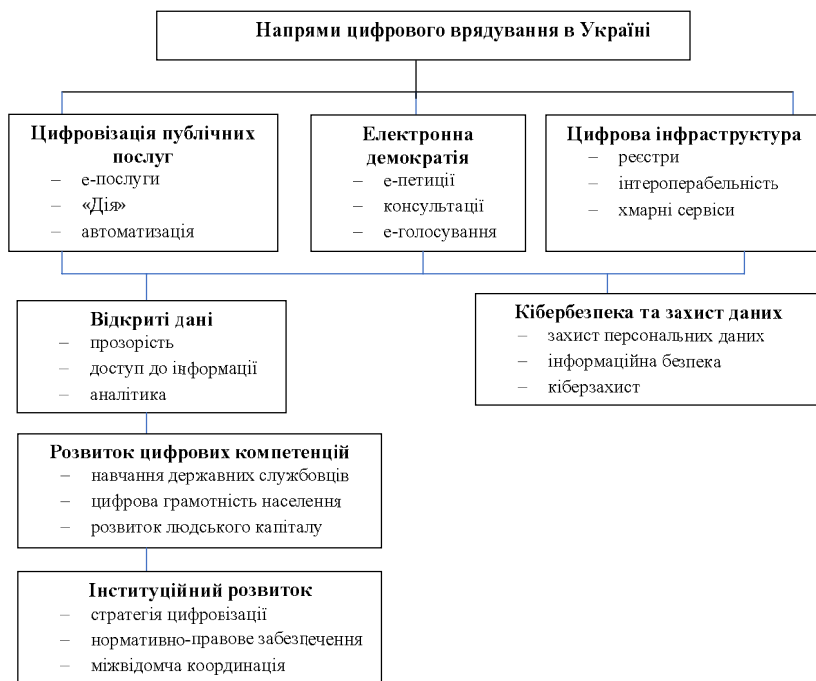


Рис. 2. Напрями цифрового врядування в Україні
Джерело: складено автором на основі [3,6]

Таким чином, представлений рисунок відображає багатовимірний характер цифрового врядування, де ключові напрями охоплюють як технологічні, так і інституційні, соціальні та управлінські компоненти, що у взаємодії забезпечують формування цифрової держави.

Першочерговим напрямом є вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифрового врядування. Це передбачає гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами, усунення правових прогалин, забезпечення узгодженості нормативних актів та їх адаптацію до динаміки розвитку цифрових технологій. Важливим є формування гнучкого регуляторного середовища, здатного оперативно реагувати на нові виклики цифрової економіки.

Другим стратегічним напрямом виступає розвиток інтегрованої цифрової інфраструктури. Йдеться про створення єдиного цифрового простору держави на основі взаємопов'язаних інформаційних систем, реєстрів та платформ. Особливу увагу слід приділити забезпеченню інтероперабельності, стандартизації даних та впровадженню сучасних технологічних рішень, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів і якість публічних послуг.

Стратегія цифрового врядування має передбачати впровадження сучасних підходів до управління персоналом, підвищення кваліфікації публічних службовців, формування цифрової культури в органах влади, а також розвиток цифрової грамотності населення. Важливим є створення системи безперервного професійного розвитку, що забезпечить адаптацію персоналу до нових вимог цифрового середовища. Це є необхідною умовою ефективного використання цифрових інструментів та подолання цифрового розриву.

Ще одним важливим напрямом є посилення механізмів забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів, що включає впровадження сучасних технологічних рішень, удосконалення нормативно-правового регулювання та розвиток інституційної спроможності у сфері інформаційної безпеки. Умови цифровізації вимагають створення надійної системи захисту даних, протидії кіберзагрозам та гарантування безпеки цифрової інфраструктури. Це сприятиме підвищенню довіри до цифрових сервісів і забезпечить стабільність функціонування публічного сектору.

Стратегічного значення набуває розвиток електронної демократії та розширення участі громадян у процесах публічного управління. Використання цифрових інструментів для комунікації, консультацій та прийняття рішень сприяє підвищенню відкритості влади та формуванню партнерських відносин між державою і суспільством.

Крім того, важливим напрямом є розвиток партнерської взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Залучення різних суб'єктів до процесів цифрової трансформації сприятиме впровадженню інновацій, підвищенню ефективності управління та формуванню цифрових екосистем. Такий підхід дозволить залучити додаткові ресурси та забезпечити більш гнучке реагування на виклики цифрової трансформації.

З урахуванням визначених стратегічних напрямів розвитку цифрового врядування, особливої уваги потребує обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення інституційних та управлінських механізмів, які забезпечують ефективну реалізацію цифрових трансформацій у публічному секторі. Необхідно зауважити, що такі рекомендації мають ґрунтуватися на принципах системності, узгодженості, адаптивності та орієнтації на створення публічної цінності.

Передусім доцільним є удосконалення інституційної архітектури цифрового врядування шляхом чіткого розмежування повноважень між суб'єктами публічного управління, посилення координаційної ролі центральних органів виконавчої влади та забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії. Необхідним є створення або зміцнення спеціалізованих інституцій, відповідальних за цифрову трансформацію, які виконуватимуть функції стратегічного планування, координації та моніторингу реалізації цифрових ініціатив.

Важливим напрямом є впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема переходу до процесно-орієнтованих та платформних моделей управління. Це передбачає реінжиніринг адміністративних процедур, оптимізацію управлінських процесів та їх адаптацію до цифрового середовища. Запровадження гнучких управлінських практик дозволить підвищити оперативність прийняття рішень і ефективність функціонування органів публічної влади.

Доцільним є також розвиток системи стратегічного управління цифровими змінами, що включає впровадження механізмів планування, моніторингу та оцінювання результативності цифрових трансформацій. Важливим елементом є формування системи показників ефективності, які дозволяють оцінювати досягнення стратегічних цілей та коригувати управлінські рішення.

Продовжуючи обґрунтування напрямів удосконалення цифрового врядування, доцільно визначити ключові пріоритети державної політики у сфері цифрової трансформації, які мають забезпечити системний і послідовний розвиток публічного сектору в умовах інформаційного суспільства. Формування таких пріоритетів повинно базуватися на принципах інноваційності, інклюзивності, безпеки та орієнтації на потреби громадян.

Першочерговим пріоритетом є забезпечення цифрової доступності та інклюзивності публічних послуг. Державна політика має бути спрямована на подолання цифрового розриву між різними соціальними групами та територіями, розширення доступу до цифрової інфраструктури, а також адаптацію електронних сервісів до потреб різних категорій користувачів, що сприятиме підвищенню рівня соціальної справедливості та залученості громадян до цифрового середовища.

Наступним пріоритетом виступає розвиток електронних публічних послуг. Державна політика має бути спрямована на розширення переліку електронних сервісів, підвищення їх якості, зручності та безперервності, а також інтеграцію різних послуг у єдині цифрові екосистеми. Це дозволить забезпечити сервісно-орієнтований підхід у діяльності органів публічної влади.

Особливого значення набуває розвиток управління даними як стратегічного напрямку державної політики. Це передбачає створення ефективної системи збору, обробки, аналізу та використання даних, розвиток відкритих даних, а також впровадження аналітичних інструментів для підтримки прийняття управлінських рішень. Орієнтація на дані дозволить підвищити обґрунтованість державної політики та ефективність управління.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку цифрового врядування в Україні мають бути спрямовані на формування цілісної,

інтегрованої та стійкої системи публічного управління, здатної ефективно функціонувати в умовах інформаційного суспільства та забезпечувати високий рівень публічної цінності.

Висновки. Таким чином, цифрове врядування постає як ключовий стратегічний напрям трансформації системи публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства. Цифрова трансформація публічного сектору має комплексний характер і визначається взаємодією технологічних, економічних, соціальних та політичних чинників. Ефективність цифрового врядування залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, нормативно-правового забезпечення, інституційної спроможності органів влади та цифрових компетенцій персоналу. Процес впровадження цифрового врядування в Україні супроводжується низкою системних проблем, зокрема фрагментарністю цифрових рішень, недостатньою інтеграцією інформаційних систем, недосконалістю правового регулювання та наявністю кадрових і технологічних обмежень.

Дослідження моделей цифрового врядування дозволило визначити, що найбільш ефективним є комбінований підхід, який поєднує елементи централізації, децентралізації та платформізації. Це забезпечує баланс між узгодженістю управлінських рішень, гнучкістю та адаптивністю до потреб користувачів. Ключову роль у підвищенні ефективності публічного управління відіграють цифрові платформи, електронні сервіси та управління даними, які формують основу сучасної цифрової екосистеми держави.

Вдосконалення інституційних та управлінських механізмів, зокрема організаційних, інформаційних, технологічних і кадрових, є необхідною умовою забезпечення системності цифрових трансформацій. Пріоритетами державної політики у сфері цифровізації мають бути: розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, підвищення цифрової грамотності, розвиток електронних послуг та розширення участі громадян у процесах публічного управління.

Таким чином, цифрове врядування виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а системоутворювальним механізмом модернізації публічного управління, що забезпечує під-

вищення його ефективності, прозорості та орієнтації на потреби суспільства. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання результативності цифрових трансформацій та формування адаптивних моделей цифрового врядування в умовах динамічних змін інформаційного середовища.

ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

У статті досліджено теоретико-методологічні засади цифрового врядування як стратегічного напрямку трансформації системи публічного управління в умовах інформаційного суспільства. Узагальнено еволюцію наукових підходів до розуміння категорій «публічне управління», «електронне врядування» та «цифрове врядування», обґрунтовано їх взаємозв'язок та роль у формуванні сучасної моделі управління. Визначено сутність і ключові характеристики цифрового врядування, зокрема системність, орієнтацію на дані, платформність, відкритість, клієнтоорієнтованість та інтегрованість.

Проаналізовано основні чинники цифрової трансформації публічного сектору (технологічні, економічні, соціальні та політичні), а також нормативно-правове забезпечення цифрового врядування. Досліджено роль державних інституцій у впровадженні цифрових інновацій та вплив інформаційного суспільства на зміну функцій і повноважень органів публічної влади. Охарактеризовано моделі цифрового врядування (централізовану, децентралізовану, платформну) та обґрунтовано доцільність їх комбінованого застосування.

Здійснено аналіз інструментів електронного врядування, зокрема електронних послуг, електронної демократії, відкритих даних і цифрових реєстрів, а також визначено їх роль у підвищенні ефективності публічного управління. Проведено оцінку ефективності цифрових трансформацій у публічному секторі та

виявлено основні проблеми й бар'єри впровадження цифрового врядування в Україні.

Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку цифрового врядування, визначено пріоритети державної політики у сфері цифрової трансформації та сформульовано рекомендації щодо удосконалення інституційних і управлінських механізмів. Доведено, що цифрове врядування є системоутворювальним механізмом модернізації публічного управління, спрямованим на підвищення його ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян.

Ключові слова: цифрове врядування; публічне управління; трансформація системи управління; цифровізація; інформаційне суспільство; електронне врядування; цифрові технології; управлінські інновації; електронні публічні послуги; цифрова трансформація; стратегічне управління; цифрова держава; електронні сервіси.

Author Contributions: Conceptualization, D. S.; Writing – original draft, D. S.; Writing – review & editing, D. S.; Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Moon, M. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, (Vol. 62), 4, (pp. 424–433) [in English].
2. Antonova, L., Havrychenko, D., Primush, R., Kropyvnytskyi, V., & Tohobytska, V. (2022). Modern Aspects of SMART-Management of the Region in the Context of the Development of Public Administration. *IJCSNS. Interna-*

tional Journal of Computer Science and Network Security, 22 (5), (pp. 469-474) [in English].

3. Zakon Ukrainy Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy 18.12.2024 r. No 2155-VII [Law of Ukraine On Electronic Identification and Electronic Trust Services 18, 2024, No 2155-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy Pro dostup do publichnoi informatsii 08.08.2025 r. No 2939-VI [Law of Ukraine On Access to Public Information 08, 2025, No 2939-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].

5. Antonova, L., Sukhorukova, A., & Ponomarev O. (2026). Rol intelektualnykh upravlynskykh tekhnolohii u formuvanni suchasnoi servisno-oriietovanoi modeli tsyfrovoho publichnoho upravlinnia na rehionalnomu rivni [The role of intelligent management technologies in the formation of a modern service-oriented model of digital public administration at the regional level]. *Natsionalni interesy Ukrainy – National interests of Ukraine*, 2(19), (pp.1365-1377) [in Ukrainian]. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1365-1377](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1365-1377)

6. Emelyanov, V., Antonova, L., & Bondarchuk, N. (2026). Antykoruptsiini ta rehuliatorni zapobizhnyky u sferi mistobuduvannia v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia: potentsial tsyfrovyykh instrumentiv i vidkrytykh danykh [Anti-corruption and regulatory safeguards in the field of urban planning in conditions of martial law and post-war reconstruction: the potential of digital tools and open data]. *Public administration: improvement and development – Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.1.1>

7. Houser, R., Hao, S., Cotton, C., & Wang, H. (2022) A comprehensive, longitudinal study of government DNS deployment at global scale. *52nd Annual IEEE/IFIP International Conference on Dependable Systems and Networks (DSN)*, (Vol. 13), 3, (pp. 193–204) [in English].

8. Zakon Ukrainy Pro zakhyst personalnykh danykh 14.06.2025 r. No 2297-VI [Law of Ukraine On Personal Data Protection 14, 2025, No 2297-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy 19.10.2025 r. No 2163-VIII [Law of Ukraine On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity in Ukraine 19, 2025, No 2163-VIII]. *zakon.rada*.

gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy 19.06.2003 r. No 964-IV [Law of Ukraine On the Fundamentals of National Security of Ukraine 19, 2023, No 964-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text> [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy Pro dostup do publichnoi informatsii 08.08.2025 r. No 2939-VI [Law of Ukraine On Information 08, 2025, No 2939-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].

12. Mokhova, Y. (2026). Udoshkonalennia mekhanizmviv elektronnoho uriaduvannia v Ukraini v umovakh tsyfrovvykh peretvoren [Improving e-government mechanisms in Ukraine in the context of digital transformation]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 15, (pp.10-29) [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy Pro informatsiiu 20.01.2026 r. No 2657-XII [Law of Ukraine On Information 20, 2026, No 2657-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> [in Ukrainian].

14. Shchepansky, E., & Ponomarev O. (2026). Instytutsiino-orhanizatsiini zasady formuvannia systemy intelektualnoho upravlinnia v publichnii sluzhbi yak osnovy smart-uradiuvannia rehioniv u period pisliakryzovoi transformatsii ta infrastruktturnoi vidbudovy [Institutional and organizational principles of forming an intelligent management system in the public service as the basis for smart governance of regions during the period of post-crisis transformation and infrastructure reconstruction]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, 2 (54), (pp. 383-395) [in Ukrainian]. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-383-395](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-383-395)

15. Zakon Ukrainy Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih 31.12.2023 r. No 851-IV [Law of Ukraine On Electronic Documents and Electronic Document Management 31, 2023, No 851-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].

16. Antonova, L. V., & Shtyrov, O. M. (2020). Komunikatyvni tekhnolohii v protsesi vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady z instytutamy hromadianskoho suspilstva [Communication technologies in the process of interaction between public authorities and civil society institutions]. *Derzhavne upravlinnia: udoshkonalennia ta rozvytok - Public Administration: Improvement and Development*, (6). Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1899> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Дмитро Слободянюк, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, кафедра публічного управління та адміністрування Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: slobodyanyuk.dmitry@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>.

Dmytro Slobodianiuk, PhD in Public Management and Administration, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: slobodyanyuk.dmitry@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>.

Slobodianiuk, D. (2026). Digital governance as a strategic direction of transformation of the public administration system in the conditions of the information society Public Administration and Regional Development, 32, 442-475. <https://doi.org/10.34132/pard2026.32.02>