

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/25>**Шерстюк Г.М.**

Одеський державний університет внутрішніх справ

**Корнієнко В.О.**

кандидат юридичних наук, магістр публічного управління та адміністрування

**Вишняк І.О.**

кандидат наук з державного управління

**Танасогло О.М.**

магістр публічного управління та адміністрування

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У статті досліджується процес цифровізації публічного управління, що є важливим напрямом розвитку сучасних державних інституцій. Аналізується вплив цифрових технологій на ефективність управління, їх впровадження в Україні та можливості адаптації передового європейського досвіду. Розглядаються основні виклики, пов'язані з цифровізацією, та перспективи її подальшого розвитку.

Цифровізація державного управління є однією з ключових тенденцій сучасного світу, яка суттєво змінює методи взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Вона сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню прозорості, зниженню бюрократичного навантаження та спрощенню доступу до адміністративних послуг. Однак цей процес супроводжується значними викликами, зокрема питаннями безпеки даних, нормативно-правового забезпечення та технічної підготовленості державних структур. Крім того, важливу роль у процесі цифровізації відіграє модернізація освітніх процесів, особливо в підготовці кадрів у сфері публічного управління.

Отже, метою статті є аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації державного управління, вивчення успішного досвіду європейських країн та визначення можливостей його адаптації в Україні.

Наукові дослідження цифровізації публічного управління активно розвиваються в Україні та світі [1]. Відомі роботи таких авторів, як Я. Жаліло [9; 10], О. Ткаченко та В. Горбулін, присвячені питанням цифрового врядування, кібербезпеки та адаптації європейських стандартів у сфері електронного урядування. Дослідження Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) також висвітлюють ключові аспекти цифровізації публічного управління та надають рекомендації щодо його впровадження [7; 8].

Цифровізація є одним із ключових трендів сучасного розвитку державного управління та бізнесу. Вона сприяє підвищенню ефективності, прозорості та зручності адміністративних процесів. Уряди різних країн активно впроваджують новітні технології для оптимізації роботи державних установ, покращення взаємодії з громадянами та підвищення рівня безпеки даних. Основні напрями цифровізації включають розвиток електронного документообігу, використання штучного інтелекту, запровадження технологій блокчейн та автоматизацію адміністративних процесів.

**Ключові слова:** державне управління та адміністрування, цифровізація в публічному управлінні.

**Постановка проблеми.** Світові тенденції та досвід ЄС. У більшості розвинених країн цифровізація стала невід'ємною складовою публічного управління. Зокрема, Європейський Союз активно впроваджує ініціативи з розвитку електронного

урядування (e-Government), електронної ідентифікації (e-ID) та відкритих даних (Open Data).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження цифровізації публічного управління активно розвиваються в Україні та світі [1].

Відомі роботи таких авторів, як Я. Жаліло [9; 10], О.Ткаченко та В.Горбулін, присвячені питанням цифрового врядування, кібербезпеки та адаптації європейських стандартів у сфері електронного урядування. Дослідження Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) також висвітлюють ключові аспекти цифровізації публічного управління та надають рекомендації щодо його впровадження [7; [8].

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації державного управління, вивчення успішного досвіду європейських країн та визначення можливостей його адаптації в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** *Естонія* є одним із лідерів у цій сфері, розробивши ефективну систему електронного врядування, що включає e-Residency, X-Road та цифрові підписи.

Завдяки своїй системі цифрових технологій країна стала моделлю для інших держав у сфері електронного управління та цифрових державних послуг.

Однією з найвідоміших ініціатив є програма **e-Residency**, яка дозволяє іноземцям створювати та керувати компаніями в Естонії без необхідності фізичної присутності в країні. Це надає міжнародним підприємцям доступ до естонської бізнес-інфраструктури та цифрових послуг. e-Residency включає електронні інструменти для підписання контрактів, подачі податкових декларацій, а також доступ до банківських послуг, що забезпечує великий рівень зручності та ефективності для міжнародного бізнесу [3].

Ще одним значним досягненням естонської системи електронного врядування є **X-Road** – платформу, яка забезпечує безпечний обмін даними між різними державними установами та приватними підприємствами. X-Road дозволяє об'єднати різноманітні реєстри та інформаційні системи, створюючи єдину інфраструктуру для обміну даними між організаціями без ризику втручання або помилок. Це допомогло Естонії побудувати одну з найбільш інтегрованих цифрових держав у світі, що дає змогу громадянам та організаціям отримувати послуги швидко та без зайвих бюрократичних перепон.

Іншим важливим елементом естонської системи є *цифрові підписи*, які дозволяють громадянам та організаціям юридично підтверджувати документи через Інтернет. Цифрові підписи мають ту ж юридичну силу, що й традиційні підписи, що значно полегшує процедури підписання угод, подання заявок та виконання інших адміністративних завдань без необхідності фізичної присутності [7].

У *Німеччині* впроваджено програми модернізації державних послуг через ініціативу "Onlinezugangsgesetz", яка передбачає цифровий доступ до адміністративних сервісів [6].

Однією з важливих ініціатив є Onlinezugangsgesetz (OZG), що має на меті спрощення доступу громадян і підприємств до адміністративних послуг через Інтернет. Цей закон, прийнятий у 2017 році, передбачає переведення державних послуг у цифровий формат, щоб кожен громадянин або компанія могли отримувати необхідні сервіси онлайн, без необхідності фізично відвідувати державні установи.

Завдяки ініціативі Onlinezugangsgesetz, Німеччина почала переведення більшості державних послуг, таких як реєстрація бізнесу, податкові послуги, запити на дозволи або зміни в адміністративних реєстрах, у цифрову форму. Зокрема, програма передбачає розробку цифрових інтерфейсів для громадян, що дозволяють подавати заяви, оплачувати штрафи або заявляти права на отримання різноманітних соціальних послуг через електронні платформи.

Завдяки ініціативі OZG, Німеччина активно працює над створенням інтегрованих цифрових платформ для адміністративних послуг, що об'єднують різні державні реєстри і бази даних. Це дозволяє спростити доступ до даних, уникнути дублювання інформації та забезпечити швидкий доступ до необхідних сервісів. Окрім цього, ці цифрові платформи допомагають забезпечити більшу прозорість та зручність для громадян і бізнесу, дозволяючи їм отримувати адміністративні послуги за принципом єдиного вікна [6].

*Основні напрями цифровізації у світі.*

- Розвиток електронного документообігу;
- Використання технологій штучного інтелекту у державному управлінні;
- Запровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості;
- Автоматизація адміністративних процесів.

*Розвиток електронного документообігу*

Одним із ключових елементів цифровізації є електронний документообіг (ЕДО). Це дозволяє значно зменшити використання паперових документів, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити зручний доступ до необхідних даних.

Переваги електронного документообігу:

- Економія часу та ресурсів – скорочення витрат на друк, зберігання та транспортування паперових документів.
- Підвищення безпеки – електронні документи можуть бути захищені цифровими підписами та шифруванням.

– Простота доступу та обміну даними – документи можна швидко надсилати між державними установами та бізнесом.

– Зменшення бюрократії – прискорення прийняття рішень за рахунок автоматизації документообігу [3].

*Естонія* – одна з країн-лідерів у цій сфері. Її система X-Road дозволяє безпечно обмінюватися інформацією між державними установами, банками, лікарнями та приватними компаніями.

*Використання технологій штучного інтелекту у державному управлінні.*

Штучний інтелект (ШІ) стає важливим інструментом для аналізу великих обсягів даних, прогнозування тенденцій та автоматизації адміністративних процесів.

*Як ШІ використовується в державному управлінні?*

– *Аналіз великих даних* – уряди можуть аналізувати суспільні тенденції та оцінювати ефективність державних програм.

– *Автоматизація надання державних послуг* – чат-боти та віртуальні асистенти допомагають громадянам отримувати відповіді на запити без участі чиновників.

– *Прогнозування ризиків* – ШІ може виявляти потенційні загрози, такі як корупція або фінансові махінації.

– *Оптимізація транспортних систем* – ШІ використовується для керування транспортними потоками та покращення інфраструктури [7].

У *Сінгапурі* використовується система AI-powered Chatbot «Ask Jamie», яка відповідає на запитання громадян щодо державних послуг, що значно скорочує навантаження на держслужбовців.

*Запровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості* забезпечує децентралізоване зберігання інформації, що робить дані захищеними від підробки та несанкціонованого доступу.

Основні переваги блокчейну у державному управлінні:

– *Прозорість* – дані не можуть бути змінені або видалені без відома учасників системи.

– *Безпека* – завдяки криптографічному захисту інформація стає недоступною для хакерських атак.

– *Зниження корупційних ризиків* – блокчейн унеможливорює фальсифікацію даних та маніпуляції у виборчих процесах, земельних реєстрах, податковій системі тощо [8].

*Грузія* однією з перших країн світу впровадила блокчейн у систему реєстрації нерухомості. Це

дозволило зробити операції з нерухомістю швидшими, безпечнішими та захищеними від корупції.

*Автоматизація адміністративних процесів* дозволяє державним органам працювати ефективніше, скорочуючи час на виконання рутинних завдань та підвищуючи продуктивність праці:

– *Електронні черги та онлайн-записи* – громадяни можуть записуватися на прийом до держустанов через інтернет.

– *Автоматичне опрацювання запитів* – системи самостійно обробляють заявки на отримання довідок, сертифікатів, ліцензій тощо.

– *Інтелектуальні системи управління даними* – бази даних автоматично перевіряють інформацію про громадян, підприємства та організації.

– *Роботизовані процеси* – у деяких країнах впроваджуються програмні роботи (RPA), які виконують рутинні завдання без втручання людини [9].

*Данія* запровадила автоматизовану систему підрахунку податків, яка самостійно збирає дані про доходи громадян та розраховує суму сплати без необхідності подачі декларацій вручну [1; 3; 7].

*Цифровізація публічного управління в Україні.* В Україні процес цифрової трансформації активно просувається завдяки ініціативам уряду та Міністерства цифрової трансформації. Одним із ключових досягнень є запуск порталу "Дія", який об'єднує основні державні послуги в онлайн-форматі [2].

Попри позитивні зміни, існують такі виклики:

– Низький рівень цифрової грамотності серед громадян і державних службовців;

– Недостатнє фінансування ІТ-інфраструктури;

– Кіберзагрози та питання безпеки персональних даних;

– Неузгодженість правового регулювання.

Державні ініціативи:

– Закон «Про електронні довірчі послуги» [4];

– Програма «Держава у смартфоні» [5];

– Впровадження електронного судочинства [2].

*Перспективи цифрової трансформації державного управління в Україні.* З метою ефективної адаптації європейського досвіду необхідно розробити комплексну стратегію цифровізації, яка включатиме:

– Вдосконалення нормативно-правової бази;

– Інвестування у розвиток цифрової інфраструктури;

– Підвищення кваліфікації державних службовців;

- Посилення міжнародного співробітництва.
- Очікувані результати цифровізації:
- Зниження рівня бюрократії та корупції;
  - Покращення якості публічних послуг;
  - Посилення довіри громадян до держави;
  - Прискорення інтеграції України до європейського цифрового простору.

Основою досягнення високих результатів цифровізації публічного управління серед усіх методів впливу є *підвищення кваліфікації державних службовців* в рамках освітньо-професійних програм (ОПП) спеціальності «Публічне управління та адміністрування», що є ключовим напрямком сучасного розвитку вищої освіти. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у процес навчання, організацію адміністративних процесів, а також розвиток нових форм взаємодії між викладачами, студентами та адміністрацією. Ось кілька основних аспектів, які варто врахувати при впровадженні цифрових технологій у навчальні програми:

#### *1. Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес*

*Використання електронних навчальних платформ:* Впровадження платформ для дистанційного навчання, таких як Moodle, Google Classroom, Blackboard, забезпечує доступ до навчальних матеріалів, проведення тестів та іспитів, а також можливість взаємодії між викладачами та студентами.

*Онлайн-курси та масові відкриті онлайн-курси (МООС):* Студенти можуть пройти курси на платформах Coursera, edX, чи українських платформах, що спеціалізуються на публічному управлінні, що дозволяє отримувати додаткові знання в гнучкому форматі.

*Використання віртуальних тренажерів та симуляцій:* Це допомагає студентам вивчати основи публічного управління через симуляції реальних ситуацій, таких як управлінські процеси, кризові ситуації чи розробка політик.

#### *2. Цифрові інструменти для адміністрування освітнього процесу*

*Автоматизація навчального процесу:* Використання електронних журналів, систем обліку відвідуваності, платформ для автоматизованого оцінювання (наприклад, Turnitin для перевірки плагіату) спрощує адміністрування освітнього процесу та дає можливість ефективніше керувати ресурсами.

*Інтеграція систем управління навчальним процесом (LMS):* Ці системи забезпечують централізовану базу для зберігання навчальних матеріалів,

результатів тестувань, а також зручне спілкування між студентами та викладачами.

#### *3. Розвиток цифрових навичок у студентів*

У межах ОПП «Публічне управління та адміністрування» важливо навчити студентів користуватися цифровими інструментами, які необхідні для сучасного публічного управління, включаючи роботу з великими даними, аналіз інформації, використання електронних сервісів для взаємодії з державними органами та громадськістю.

*Курси з цифрової грамотності:* Включення до програми курсів із цифрових технологій, які допомагають студентам ефективно застосовувати сучасні програмні засоби в управлінській діяльності.

#### *4. Цифровізація взаємодії з органами влади та громадськістю*

*Електронне урядування та публічна політика:* Студенти вивчають сучасні практики використання цифрових інструментів для взаємодії з громадянами, проведення онлайн-консультацій, опитувань, та збирання зворотного зв'язку.

*Платформи для електронного документообігу та електронних підписів:* Знання студентами принципів роботи таких платформ необхідне для ефективного адміністрування публічних послуг.

#### *5. Цифрові дослідження та інновації в публічному управлінні*

*Аналитика та великі дані (Big Data):* Застосування технологій аналізу великих даних для прийняття рішень у публічному управлінні. Студенти можуть навчитись працювати з інструментами для збору та аналізу даних, що допоможе в розробці стратегій і рішень на рівні органів влади.

*Інноваційні технології в управлінні:* Включення до програми вивчення нових технологій, таких як блокчейн, інтернет речей (IoT) та штучний інтелект, що можуть бути використані в публічному управлінні для підвищення прозорості та ефективності.

#### *6. Сучасні вимоги до підготовки кадрів*

В умовах цифровізації змінюються і вимоги до компетентності випускників програм публічного управління. Зокрема, важливо сформувати навички роботи з цифровими інструментами для управління проектами, здійснення моніторингу та оцінки політик, а також комунікації в цифровому середовищі.

*Висновки з даного дослідження.* Цифровізація є ключовим інструментом модернізації державного управління. Попри значний прогрес, Україні необхідно подолати існуючі виклики та забезпечити ефективне впровадження цифрових

технологій. Адаптація європейського досвіду та впровадження стратегічних ініціатив сприятиме покращенню ефективності державного управління та підвищенню рівня прийняттю рішень на всіх рівнях управлінської діяльності.

**Висновки.** Подальші дослідження, на нашу думку, дослідження впливу цифровізації в освіт-

ньому процесі освітньо-професійних програм «Публічне управління та адміністрування» дозволять готувати сучасних фахівців, які не лише мають глибокі теоретичні знання, але й володіють необхідними практичними навичками для ефективного використання цифрових технологій у публічному управлінні.

#### Список літератури:

1. European Commission. Digital Strategy. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy>.
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.
3. E-Government in Estonia: X-Road and Digital ID. URL: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/x-road/>.
4. Закон України "Про електронні довірчі послуги". Відомості Верховної Ради України.
5. Постанова Кабінету Міністрів України "Про реалізацію експериментального проекту з впровадження електронного урядування".
6. Onlinezugangsgesetz (OZG) – Germany's Digital Government Initiative. URL: <https://www.bmi.bund.de>.
7. Світовий банк. Звіт "Цифрова трансформація державного управління". URL: <https://www.worldbank.org>.
8. OECD Digital Government Index. URL: <https://www.oecd.org/digital-government>.
9. Жаліло Я. А. Децентралізація управління як інституційний фактор системної трансформації економіки. URL: <https://surl.li/wwbkfnf>
10. Жаліло Я. А. Роль парламентів у досягненні Цілей сталого розвитку. URL: <https://surl.gd/zimjuk>

#### **Sherstiuk H.M., Korniienko V.O., Vyshniak I.O., Tanasohlo O.M. DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION**

*The article examines the process of digitalization of public administration, which is an important direction of development of modern state institutions. The impact of digital technologies on the efficiency of management, their implementation in Ukraine and the possibilities of adapting advanced European experience are analyzed. The main challenges associated with digitalization and the prospects for its further development are considered.*

*The digitalization of public administration is one of the key trends of the modern world, which significantly changes the methods of interaction between the state, citizens and business. It contributes to increasing the efficiency of management processes, improving transparency, reducing the bureaucratic burden and simplifying access to administrative services. However, this process is accompanied by significant challenges, in particular, issues of data security, regulatory and legal support and technical readiness of state structures. In addition, an important role in the digitalization process is played by the modernization of educational processes, especially in the training of personnel in the field of public administration.*

*Thus, the purpose of the article is to analyze modern trends in the digital transformation of public administration, study the successful experience of European countries and determine the possibilities of its adaptation in Ukraine.*

*Analysis of recent studies and publications that have initiated the solution of this problem. Scientific research on the digitalization of public administration is actively developing in Ukraine and the world [1]. Famous works by such authors as Ya. Zhalilo [9; 10], O. Tkachenko and V. Gorbulin are devoted to the issues of digital governance, cybersecurity and adaptation of European standards in the field of e-government. Studies by the World Bank and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) also highlight key aspects of the digitalization of public administration and provide recommendations for its implementation [7; 8].*

*Digitization is one of the key trends in the modern development of public administration and business. It contributes to increasing the efficiency, transparency and convenience of administrative processes. Governments of different countries are actively implementing the latest technologies to optimize the work of state institutions, improve interaction with citizens and increase the level of data security. The main directions of digitalization include the development of electronic document management, the use of artificial intelligence, the introduction of blockchain technologies and the automation of administrative processes.*

**Key words:** public management and administration, digitalization in public administration.