

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.8>**

**УДК 352/354:004.9(477)(100)**

*О. В. Білик,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки,*

*Білоцерківський національний аграрний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7493-6595>*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

*O. Bilyk,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management, Administration and International Economy,*

*Bila Tserkva National Agrarian University*

## **FEATURES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE AND THE WORLD**

*У статті доведено, що цифровізація є одним із визначальних трендів та ознак сучасності, а провадження цифрових технологій виступає драйвером позитивних змін у житті населення. Досліджено передумови та еволюцію виникнення цифровізації в Україні від інформаційного суспільства*

*та електронного урядування до цифрових перетворень як в економіці, так і публічному управлінні. Визначено особливості цифровізації у сфері публічного управління. Автором розглянуто методику розрахунків та динаміку індексу цифрового врядування, індексу місцевих онлайн-послуг, а також світового індексу цифрової конкурентоспроможності. Визначено місце України у світових рейтингах цифрової трансформації. Доведено, що цифровізація у сфері публічного управління є одним із головних пріоритетів розвитку для будь-якої країни, а цифрові трансформації публічного управління нерівномірно розвиваються у розрізі окремих країн. Досліджено напрямки цифрового публічного управління в різних країнах світу.*

*The relevance of the study is due to the need to take into account modern challenges for the process of digitalization in public administration in the conditions of war and post-war recovery.*

*The article proves that digitalization is one of the defining trends and signs of modernity, and the introduction of digital technologies acts as a driver of positive changes in the lives of the population. Digital transformation continues to play a critically important role in the integration of the domestic economy into the European community, and the introduction of innovative digital technologies helps ensure the stability of the state during the war. Digital transformation in Ukraine is focused on the transformation of management activities oriented to the needs of the population, which is based on synergy in the use of digital technologies. It represents profound changes in the mechanisms and technologies of providing public services, leads to increased efficiency of public administration bodies and citizen satisfaction, and can also be the goal of long-term programs of the political elite.*

*The prerequisites and evolution of the emergence of digitalization in Ukraine from the information society and e-government to digital transformations in both*

*the economy and public administration are studied. The features of digitalization in the field of public administration are determined.*

*The author considers the calculation methodology and dynamics of the digital governance index, the local online services index, and the global digital competitiveness index. The global trends in the digital transformation of public administration are analyzed based on the e-government development rating and the level of the global digital competitiveness index. The place of Ukraine in the global digital transformation rankings is determined.*

*It is proven that digitalization in the field of public administration is one of the main development priorities for any country, and digital transformations of public administration are developing unevenly in the context of individual countries. The directions of digital public administration in different countries of the world are studied. In the context of the analysis of foreign experience, the use of digital participation tools is highlighted.*

**Ключові слова:** *публічне управління, цифровізація, цифрова трансформація, цифрове врядування, міжнародні показники, індекс.*

**Keywords:** *public administration, digitalization, digital transformation, digital governance, international indicators, index.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Цифровізація є одним із визначальних трендів та ознак сучасності, а провадження цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності наразі виступає драйвером позитивних змін у житті населення та дає можливість побудувати комфортну взаємодію між державою та її громадянами. Цифрова трансформація продовжує відігравати критично важливу роль в інтеграції вітчизняної економіки до європейської спільноти, а впровадження інноваційних цифрових технологій допомагає забезпечувати стійкість держави під час

війни. Наразі територіальні громади, навіть функціонуючи в складних умовах воєнного стану в Україні, в рамках регіональних програм продовжують цифрову трансформацію публічного управління. Особливо помітно це у сфері надання цифрових публічних послуг та сприяє підтримці вразливих верств населення та забезпечення резильєнтності територіальних громад.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Слід відмітити, що проблемам цифровізації публічного управління в Україні та світі присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців із різних напрямів дослідження. Аналіз наукових джерел дає змогу зробити висновок про активізацію досліджень стосовно цифрової трансформації публічного управління. Дослідження процесів цифровізації знаходимо у працях таких зарубіжних вчених як Ф. Банністер та Р. Коннолі. Систематизацію базових дефініцій понятійно-категоріального апарату цифровізації в публічному управлінні розкрито в працях вітчизняних науковців В. Куйбіди, О. Карпенка, В. Наместніка. Проблеми впровадження сучасних цифрових технологій в публічному управлінні розглядають С.Квітка, П. Клімушин, А. Серенок. Разом з тим, питання цифрової трансформації та її впливу на публічне управління не втрачає своєї актуальності, оскільки технології постійно еволюціонують, а умови, в яких наразі перебуває наша держава, є унікальними.

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* Таким чином, метою статті є визначення особливостей цифрової трансформації публічного управління в Україні та дослідження сучасних світових трендів та зарубіжного досвіду для обґрунтування доцільності його впровадження в Україні.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Масштабні перетворення та докорінні зміни турбулентного середовища позначилися на всіх потребах суспільства та різних сферах життєдіяльності, серед яких не виключенням

стала і публічна сфера. Наша країна поступово перетворюється в сервісну державу, а розвиток цифровізації дає можливість органам публічної влади налагодити ефективну комунікативну взаємодію з членами територіальних громад, підвищуючи при цьому рівень прозорості. Цифрова трансформація публічного управління дозволяє активізувати інноваційні процеси та підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку.

В Україні передумовою виникнення цифровізації в публічному управлінні стало електронне врядування, в еволюції якого науковці виділяють такі етапи розвитку, як створення офіційних інформаційних ресурсів влади та розробка сайтів регіональних владних інституцій; впровадження інтерактивних елементів комунікації владних інституцій з громадянами через електронну пошту; вдосконалення інтерактивності; формування порталів на регіональному рівні з можливістю підключення до інтернет-банкінгу; створення цифрової системи державного управління на базі єдиних технічних та структурних стандартів [8, с. 4].

Елементи усіх зазначених етапів еволюції електронного врядування та його трансформація до цифровізації прослідковуються у вітчизняному законодавстві, а драйверами масштабних змін і новаторами створення термінології сфери цифрової трансформації публічного управління виступають фахівці Міністерства цифрової трансформації України.

Слід відмітити, що на початкових етапах, поняття цифровізації в Україні відрізнялося від того, що використовувалося у міжнародному просторі. Цифровізація сприймалася специфічно і ототожнювалася переважно із створенням нових сервісів та застосуванням цифрових технологій у діяльності публічних службовців [11, с. 117].

Наразі цифрова трансформація в Україні зорієнтована на перетворення управлінської діяльності, зорієнтованої на потреби населення, що ґрунтується на синергії у використанні цифрових технологій. Вона представляє собою глибокі зміни в механізмах та технологіях надання

публічних послуг, призводить до підвищення ефективності роботи органів публічного управління та задоволеності громадян, а також може виступати метою довгострокових програм політичної еліти [1].

Рівень функціонування механізмів цифрової трансформації в Україні можна проаналізувати шляхом дослідження світових тенденцій та порівняння з міжнародним досвідом.

Не дивлячись на труднощі статистичного характеру, активна робота відносно дослідження цифрової трансформації ведеться такими міжнародними інституціями як ООН, Світовий Банк, Європейська Комісія, Міжнародний інститут розвитку менеджменту, тощо

Так, зокрема, рівень розвитку цифрового врядування країн оцінюється Департаментом з економічних і соціальних питань ООН за допомогою індексу цифрового врядування EGDI (E-Government Development Index). Дослідження EGDI проводиться на основі систематичної оцінки використання цифрових технологій в державному секторі, аналізує ефективність, результативність, прозорість, підзвітність та можливість доступу громадян до державних послуг. Таке дослідження проводиться раз на два роки в 193 країнах світу, що є членами ООН, а в інтерактивній базі знань представлено дані, починаючи із 2003 по 2022 рр. [4].

Для розрахунків значень цього Індексу та оцінки національних веб-сайтів кожної країни використовуються анкети онлайн-сервісу Survey's i, зокрема, у 2022 році для цього було задіяно 227 онлайн-волонтерів ООН із 130 країн світу, тоді як рейтинг країн базується на Індексі розвитку електронного врядування ООН, де поєднуються первинні дані, зібрані Департаментом економічних та соціальних питань ООН, та вторинні дані, отримані з інших агентств ООН. Результати досліджень фіксуються і зводяться у табличному вигляді, де в поєднанні з набором необхідних індикаторів, характеризується спроможність країни функціонувати в інформаційному просторі. Базова модель методології залишається

незмінною, але під впливом розширення сфер електронного управління, відбувається удосконалення технології.

Дослідження тренду EGDI, починаючи із 2003 року, показало, що очолюють рейтинг країни з високим рівнем доходу та включають Данію, Фінляндію, Республіку Корея, Нову Зеландію, Швецію, Ісландію, Австралію, Естонію, Нідерланди, США, Великобританію, Сінгапур, Об'єднані Арабські Емірати, Японію та Мальту. Слід відмітити, що Данія має найвищий показник EGDI в світі третій раз поспіль з 2018 року, і лише у 2014 році зайняла 16 місце. Як показують результати дослідження, країни Європи традиційно демонструють високі показники Індексу. Україна у 2008 році займала 41 місце, і саме це значення є найвищим за всю історію незалежності нашої країни. Найнижче 87 місце серед 193 країн світу Україна займала у 2014 році. В 2016 році Україна піднялася в міжнародному рейтингу розвитку електронного врядування і посіла 62 позицію, в інші періоди дослідження вона посідала 82 і 69 позицію, а в 2022 році – 46 місце [4].

Паралельно із дослідженням Індексу електронного врядування, ООН здійснює оцінку порталів електронного врядування окремих міст за допомогою розрахунку індексу місцевих онлайн-послуг (LOSI). Пілотне дослідження місцевого електронного врядування серед 40 міст у 2018 році було розширено до 100 міст у 2020 році, а у 2022 році – список складав 193 міста із кожної країни-члена ООН. У 2022 році в цьому рейтингу Київ займав 21 сходинку [3, с. 178].

Ще один важливий рейтинг цифрової трансформації – це світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності IMD World Digital Competitiveness Ranking, який був розроблений Міжнародним інститутом розвитку менеджменту [6]. Він допомагає оцінити здатність і готовність економік окремих країн світу до впровадження елементів цифрової трансформації в бізнесі, уряді та суспільстві в цілому.

Світовий індекс цифрової конкурентоспроможності дає можливість оцінити окремі складові процесу діджиталізації суспільства та вплив факторів на його розвиток. В свою чергу, на основі цього індексу розраховується цифровий рейтинг розвитку, що дає можливість оцінити цифрову конкурентоспроможність країни за такими трьома компонентами як знання, технології та готовність до майбутнього. Кожна із перелічених компонентів складається із трьох субфакторів, які в свою чергу поділяються на відповідні показники [2].

Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності з 2020 року формується, опираючись на дані по 64 країнам світу, а до п'ятірки найбільш конкурентоспроможних країн з питань цифрової економіки входять США, Сінгапур, Швеція, Данія та Швейцарія. Слід відмітити, що Україна у 2021 році покращила свої рейтингові позиції цифрової трансформації на 4 пункти, порівняно з попереднім періодом. Але не дивлячись на це, Україна займає досить низьку позицію серед країн світу, займаючи 54 місце із 64 можливих. На жаль, Україна не ввійшла до цього рейтингу у 2022 та 2023 роках через обмежену можливість збору інформації [10].

Одним із найбільш актуальних напрямків цифрового публічного управління в Україні є створення єдиного інформаційного простору для населення, представників бізнесу та державних органів влади. В цьому контексті корисним буде дослідження моделей публічного управління в різних країнах.

Як показав здійснений нами огляд світових практик цифрових трансформацій, загальний інтерес до електронного врядування з'явився із середини 90-х років минулого століття [6, с.19] і в цьому контексті слід пригадати Сінгапур, в якому ще у 1980 році з'явився перший зразок електронного врядування. Високий ступінь впровадження сучасних технологій в роботі державних інституцій, відмічається в країнах Скандинавії, що є лідерами в галузі розвитку інформаційного суспільства. Так, Фінляндія,

зокрема, стала першою країною світу, що прийняла Закон про електронні послуги [5, с.156]. Норвегія, Фінляндія, Швеція та Данія є лідерами по розвитку цифрової інфраструктури. Цікавим є і досвід Естонії, де майже 99% державних послуг надається саме в режимі он-лайн. Європейський Союз, в свою чергу, створює єдиний цифровий простір для всіх країн-членів ЄС. Так, Стратегія Єдиного цифрового ринку ЄС була розпочата у 2015 році, прокладаючи шлях до тісної цифрової гармонізації між її членами, та мала на меті сприяти зростанню економіки, конкуренції, інноваціям та інвестиціям до ЄС, збільшенню робочих місць [12].

Слід відмітити, що в зарубіжному досвіді різних країн широко використовуються інструменти цифрової партисипації, що передбачають залучення громадян до прийняття управлінських рішень в публічній сфері, а беззаперечним лідером цифрової партисипації є США. Федеральний уряд США активно залучає в процеси цифрової партисипації програми президентських інноваційних стипендіатів. Ця урядова ініціатива об'єднує різних талановитих людей з провідними новаторами сфери цифрової демократії для реалізації спільних проєктів, які спрямовані на розвиток муніципалітетів та громад [13, с.311-312].

Серед зарубіжного досвіду, окремо слід розглянути і приклад Японії з її концепцією створення мегаінтелектуального суспільства, що передбачає поєднання фізичного простору та кіберпростору в єдину сферу на основі активного використання інновацій, серед яких Інтернет речей, бази даних Big Data, робототехніка, а також штучний інтелект. Ця перспективна концепція майбутнього була розроблена, в свою чергу, на основі концепції японської федерації бізнесу, та на думку розробників покликана забезпечувати сталий економічний розвиток та вирішувати проблемні питання соціальної сфери [15].

Таким чином, зарубіжний досвід ілюструє, що перехід на електронне управління та використання елементів цифровізації в публічному управлінні,

дозволить скорочувати витрати на утримання апарату управління, знизить ризики корупції та людського фактори. А наведені приклади в розрізі окремих країн світу показали, що для повноцінного впровадження інновацій в цифровізації не можна обмежуватися ситуативними діями, натомість повинна діяти чітка стратегічна програма цифрового розвитку країни.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** В умовах повномасштабної війни цифрова трансформація допомагає нарощувати технологічні переваги та відіграє ключову роль у стійкості нашої держави та інтеграції до Європейського Союзу. Наразі цифрова трансформація публічного управління ототожнюється не лише із впровадженням цифрових технологій, а зорієнтована на перетворення управлінської діяльності, що підвищує ефективність роботи органів публічного управління та змінює очікування громадян щодо надання публічних послуг. Аналізуючи результати міжнародних рейтингів, можна відзначити, що цифрова трансформація є більш масштабною в розвинутих країнах світу, а досягнення України порівняно із цифровізацією світу є не високими, проте Україна має потенціал та перспективи для розвитку новітніх управлінських технологій, які здатні забезпечити конкурентоспроможність та інклюзивність вітчизняної економіки. Дослідження особливостей розвитку цифрового суспільства в різних країнах світу свідчить про різноманітність підходів і методів реалізації та відсутність універсальних моделей управління, тому в майбутніх дослідженнях буде доцільно зосередитися на окресленні цифрової трансформації публічного управління в Україні в перспективі післявоєнного розвитку.

### **Література**

1. Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128.

2. Digital Competitiveness Ranking 2019. IMD World Competitiveness center. 2019. 179 p. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019> (дата звернення: 20.01.2025).

3. E-GOV у світі. Світовий досвід е-врядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документа: [http://nc.gov.ua/menu/e\\_gov/](http://nc.gov.ua/menu/e_gov/)

4. UN global e-government survey 2022: The Future of Digital Government. Department of Economic and Social Affairs. United Nations : N.Y., 2022. 311 p.

5. Андрєєва О. М. Електронне урядування країн Скандинавії: становлення та розвиток. Проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 9. С. 154–168.

6. Досвід впровадження е-демократії та е-врядування в Україні / за ред. С. В. Дзюби. Київ : Національний центр підтримки електронного врядування, 2010. 90 с.

7. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н. та ін. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Аспекти публічного управління 2020. Том 8. № 4. С. 129–146.

8. Клімушин П. С., Серенок А. О. Електронне урядування в інформаційному суспільстві : монографія. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2010. 312 с.

9. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління». 2018. № 1. С. 5-11.

10. Україна в міжнародних рейтингах // E-UKRAINE. Портал цифрового перетворення України. URL: <https://eukraine.org.ua/ua/news/ukrayina-v-mizhnarodnih-rejtingah>

11. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Центр Разумкова. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

12. EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/eu-digital-strategy>

13. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

14. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024>

15. Чалюк Ю. Суспільство 5.0 у японській концепції Кейданрен. Mechanism of an Economic Regulation. 2023. № 1(99). С. 65–74.

### References

1. Bannister, F., & Connolly, R. (2014), “ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research”, *Government Information Quarterly*, vol. 31(1), pp. 119-128.

2. IMD (2019), “World Digital Competitiveness Ranking”, Available at: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019> (Accessed 05 Feb 2025).

3. E-GOV in the world (2012), “The world experience of e-governance”, available at: [http://nc.gov.ua/menu/e\\_gov/](http://nc.gov.ua/menu/e_gov/) (Accessed 05 Feb 2025).

4. United Nations. (2022), “UN global e-government survey 2022: The Future of Digital Government”, Department of Economic and Social Affairs. United Nations, N.Y., available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (Accessed 05 Feb 2025).

5. Andryeyeva, O. M. (2014), “E-Government in Scandinavia: Formation and Development”, *Problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, Vol. 9, pp. 154–168.

6. Natsional'nyy tsentr pidtrymky elektronnoho uryaduvannya (2010), *Dosvid vprovadzhennya e-demokratiyi ta e-uryaduvannya v Ukraini* [Experience of e-democracy and e-governance in Ukraine], Natsional'nyy tsentr pidtrymky elektronnoho uryaduvannya, Kyiv, Ukraine.

7. Kvitka, S., Novichenko, N. and Husarevych, N. (2020), “Promising directions of digital transformation of public administration”, *Aspekty publichnoho upravlinnya*, vol. 4, 129–146.

8. Klimushyn, P. S. and Serenok, A. O. (2010), *Elektronne urjaduvannya v informacijnomu suspil'stvi* [Electronic Governance in the Information Society], Magistr, Kharkiv, Ukraine.

9. Kujbida, V. S. Karpenko, O. V. and Namestnik, V. V. (2018), “Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual categorial apparatus”, available at: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf> (Accessed 05 Feb 2025).

10. E-UKRAIE (2019), “Ukraine in International Rankings”, available at: <https://eukraine.org.ua/ua/news/ukrayina-v-mizhnarodnih-rejtingah> (Accessed 05 Feb 2025).

11. Centr Razumkova (2020), “Digital economy: trends, risks and social determinants”, available at: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (Accessed 05 Feb 2025).

12. EU4Digital (2025), available at: <https://eufordigital.eu/discover-eu/eu-digital-strategy> (Accessed 05 Feb 2025).

13. Karpenko, O. V. (2020). Tsyfrove vriaduvannia [Digital governance], IDEIaPRYNT, Kyiv, Ukraine.

14. National Institute for Strategic Studies (2024), “Digital transformation of Ukraine's economy in times of war”, available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024> (Accessed 05 Feb 2025).

15. Chaliuk, Yu. O. (2023), “Society 5.0 in the Japanese concept of keidanren”, Mechanism of an Economic Regulation, vol. 1(99), pp. 65–74.

*Стаття надійшла до редакції 17.02.2025 р.*