

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. 2026. № 1. ISSN 2307-2156

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.1.7>

УДК 351:004.9:316.422

V. G. Voronkova,

*д. філос. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Запорізький національний університет*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

M. A. Azhazha,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри управління та адміністрування,
Запорізький національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

O. O. Fursin,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування,
Запорізький національний університет*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

V. Voronkova,

*Doctor of Philosophy (D.Sc.), Professor, Head of the Department of Management
and Administration, Zaporizhzhia National University*

M. Azhazha,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Zaporizhzhia National University*

O. Fursin,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Assistant
Professor of the Department of Management and Administration,
Zaporizhzhia National University*

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A DRIVER OF THE TRANSFORMATION OF GOVERNMENT INSTITUTIONS IN THE DIGITAL SOCIETY

У статті досліджується цифровізація публічного управління та адміністрування як чинник трансформації державного управління в умовах цифрового суспільства. Актуальність зумовлена необхідністю модернізації традиційних механізмів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для забезпечення ефективності, оперативності та відкритості. Проведено аналіз еволюції наукових підходів: від технократичного інструменталізму до системної та ціннісно-орієнтованої трансформації публічної влади. Цифровізацію концептуалізовано як багатовимірний процес інституційних, управлінських, комунікативних і аксіологічних змін, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та людиноцентричності публічної влади. Акцентовано увагу на концептуальних засадах цифрової трансформації в контексті глобалізаційних та діджиталізаційних процесів, інтеграції цифрових технологій із правовими, інституційними та культурними компонентами. Особливу роль відведено управлінським моделям, що змінюються під впливом електронного урядування, Big Data, штучного інтелекту, блокчейну та хмарних сервісів, сприяючи автоматизації процесів, розвитку доказового управління та орієнтації на результати. Цифрові технології формують нову логіку взаємодії між державою, суспільством і технологіями, підвищують адаптивність управління та змінюють роль суб'єктів публічного управління, перетворюючи державу на координатора та партнера у процесах co-creation. У статті відмічається, що цифрова трансформація публічного управління спирається на системне бачення держави як складної соціотехнічної системи, у межах якої цифрові технології інтегруються з правовими, інституційними та культурними компонентами. Важливе місце посідає людиноцентричний підхід, що передбачає орієнтацію публічної влади на потреби громадян, забезпечення доступності, інклюзивності та якості публічних послуг. Особливу увагу приділено ролі управлінських моделей, які зазнають якісних змін під впливом технологій електронного урядування, великих даних (Big Data), штучного інтелекту, блокчейну та хмарних сервісів. Ці інструменти сприяють автоматизації управлінських процесів, підвищенню оперативності прийняття рішень,

розвитку доказового управління (evidence-based policy) та орієнтації на результати. Рекомендації статті можуть стати основою для розробки ефективних механізмів реалізації державної політики в сфері цифрового управління.

The article examines the digitalization of public administration and administration as a factor of transformation of public administration in the conditions of a digital society. The relevance is due to the need to modernize traditional mechanisms of activity of state authorities and local self-government to ensure efficiency, efficiency and openness. An analysis of the evolution of scientific approaches is carried out: from technocratic instrumentalism to systemic and value-oriented transformation of public authority. Digitalization is conceptualized as a multidimensional process of institutional, managerial, communicative and axiological changes aimed at increasing the efficiency, transparency and human-centeredness of public authority. The focus is on the conceptual foundations of digital transformation in the context of globalization and digitalization processes, the integration of digital technologies with legal, institutional, and cultural components. A special role is given to management models that are changing under the influence of e-government, Big Data, artificial intelligence, blockchain and cloud services, contributing to the automation of processes, the development of evidence-based management and results orientation. Digital technologies form a new logic of interaction between the state, society and technologies, increase the adaptability of management and change the role of public administration entities, turning the state into a coordinator and partner in co-creation processes. The article notes that the digital transformation of public administration is based on a systemic vision of the state as a complex socio-technical system, within which digital technologies are integrated with legal, institutional and cultural components. An important place is occupied by a human-centric approach, which involves focusing public authorities on the needs of citizens, ensuring accessibility, inclusiveness and quality of public services. Particular attention is paid to the role of management models, which are undergoing qualitative changes under

the influence of e-government technologies, big data (Big Data), artificial intelligence, blockchain and cloud services. These tools contribute to the automation of management processes, increasing the efficiency of decision-making, the development of evidence-based management (evidence-based policy) and orientation to results. The recommendations of the article can become the basis for the development of effective mechanisms for implementing state policy in the field of digital management.

Ключові слова: *цифровізація, публічне управління, адміністрування, електронне урядування, управлінські моделі, цифрова трансформація*

Keywords: *digitalization, public administration, administration, e-government, management models, digital transformation*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Цифровізація публічного управління та адміністрування є однією з найбільш актуальних тенденцій розвитку сучасної держави, оскільки вона безпосередньо пов'язана з підвищенням ефективності діяльності органів влади, якістю надання публічних послуг і рівнем довіри громадян до державних інституцій. В умовах глобалізації, швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростання суспільних очікувань традиційні управлінські підходи виявляються недостатньо результативними, що зумовлює потребу в їх цифровій трансформації. Цифровізація дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити бюрократичні бар'єри, забезпечити прозорість і підзвітність публічної влади, а також розширити можливості участі громадян у процесах ухвалення рішень.

Концептуалізація цифровізації публічного управління передбачає її розуміння не лише як впровадження окремих електронних сервісів, а як комплексного та системного процесу модернізації всієї управлінської системи. У цьому контексті цифровізація охоплює електронне урядування, цифрове врядування, використання відкритих даних, автоматизацію адміністративних процедур, а також застосування аналітики та цифрових платформ для

обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Важливою складовою концепції є орієнтація на потреби громадян, коли публічні послуги проєктуються з урахуванням зручності, доступності та зрозумілості для користувачів. Водночас цифрова трансформація вимагає інституційних змін, розвитку цифрових компетентностей публічних службовців і формування нової управлінської культури. На нашу думку, цифровізація публічного управління та адміністрування може бути розглянута через п'ять напрямів, кожен з яких відображає окремий аспект трансформації державного управління в умовах розвитку цифрових технологій.

Першим напрямом є цифровізація як інструмент підвищення ефективності публічного управління, що передбачає автоматизацію управлінських процесів, скорочення бюрократичних процедур, оптимізацію документообігу та раціональне використання фінансових і кадрових ресурсів. У межах цього напрямку цифрові технології сприяють прискоренню ухвалення управлінських рішень і підвищенню результативності діяльності органів влади.

Другим напрямом є цифровізація як засіб забезпечення прозорості та підзвітності публічної влади. Він охоплює розвиток електронного урядування, систем відкритих даних, електронних реєстрів і онлайн-платформ для громадського контролю, що створює умови для відкритості діяльності державних інституцій, зниження корупційних ризиків і зростання рівня довіри громадян до влади.

Третім напрямом виступає цифровізація публічних послуг та орієнтація на громадянина. У цьому випадку цифрова трансформація спрямована на створення зручних, доступних і користувачоорієнтованих електронних сервісів, які дозволяють отримувати адміністративні послуги дистанційно, підвищують їхню якість та забезпечують рівний доступ різних груп населення до державних сервісів.

Четвертим напрямом є інституційне та кадрове забезпечення цифровізації публічного управління. Він передбачає модернізацію організаційної структури органів влади, удосконалення нормативно-правової бази, розвиток цифрових

компетентностей публічних службовців і формування нової управлінської культури, орієнтованої на інновації та результат.

П'ятим напрямом є цифровізація як чинник інноваційного розвитку та стійкості публічного управління. Використання великих даних, цифрової аналітики, інформаційних платформ і сучасних технологій управління дозволяє прогнозувати соціально-економічні процеси, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати здатність держави ефективно реагувати на сучасні виклики.

Проблема цифровізації публічного управління та адміністрування полягає не лише у впровадженні окремих інформаційно-комунікаційних рішень, а й у формуванні цілісної системи цифрового врядування, здатної підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість і підзвітність влади та орієнтацію на потреби громадян. Недостатній рівень цифрових компетентностей публічних службовців, нерозвиненість інституційного та нормативно-правового забезпечення, а також нерівний доступ громадян до цифрових сервісів ускладнюють реалізацію потенціалу цифрової трансформації.

Зазначена проблематика безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, серед яких особливе місце займають розроблення теоретичних підходів до концептуалізації цифровізації публічного управління, обґрунтування ефективних моделей цифрового врядування, а також визначення механізмів упровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади. У практичному вимірі вирішення цієї проблеми сприятиме підвищенню якості публічних послуг, зниженню адміністративних бар'єрів, зміцненню довіри громадян до держави та забезпеченню сталого розвитку системи публічного управління, - відмічає Л. Федулова [19].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблема цифровізації публічного управління та адміністрування перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У працях зарубіжних авторів цифровізація розглядається переважно в контексті розвитку електронного

урядування, цифрового врядування та трансформації держави в умовах інформаційного суспільства. Зокрема, М. Кастельс у своїх дослідженнях наголошує на ролі мережевого суспільства та інформаційних технологій у зміні управлінських процесів і владних відносин [3]. Д. Осборн і Т. Геблер акцентують увагу на інноваційних підходах до державного управління, де цифрові технології виступають інструментом підвищення ефективності та орієнтації на результат [8]. Значний внесок у розвиток теорії цифрового врядування зробили також Я. Даннліві, П. Даннліві та Х. Маргетс, які досліджують вплив цифрових платформ і автоматизації на структуру та функції публічної влади [2]. У працях П. Даннліві та Х. Маргетс (2021–2023) розвивається концепція digital-era governance, у межах якої аналізується вплив платформних рішень, автоматизації та алгоритмічного управління на державну політику [2]. Важливими є дослідження Т. Янсена та ін. (2022) [5], присвячені цифровій трансформації публічних організацій і зміні ролі публічних службовців. Значний внесок у сучасне розуміння цифрового врядування роблять аналітичні звіти ОЕСР, зокрема Digital Government Index (2021, 2023), де цифровізація розглядається як інструмент підвищення довіри до влади та якості управлінських рішень [6].

Вітчизняні науковці зосереджують увагу на особливостях цифровізації публічного управління в умовах трансформації української держави, євроінтеграційних процесів і реформування системи державного управління. У працях В. Бакуменка [14], Н. Нижник [17] цифровізація розглядається як важливий чинник модернізації публічного управління та підвищення його ефективності. Дослідження О. Карпенка [15; 16], Л. Федулової [18] присвячені розвитку електронного урядування, цифрових публічних послуг і формуванню цифрових компетентностей публічних службовців. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, проблема цифровізації публічного управління та адміністрування потребує подальшого комплексного дослідження, зокрема в частині узагальнення підходів до її концептуалізації, визначення пріоритетних напрямів і механізмів реалізації в сучасних умовах

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри активне впровадження цифрових технологій у систему публічного управління та адміністрування, низка концептуальних і практичних проблем залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, у наукових працях переважає технологічний підхід до цифровізації, тоді як її філософсько-управлінський, аксіологічний та гуманістичний виміри потребують глибшого осмислення. Недостатньо розкритими залишаються питання трансформації управлінської культури, зміни ролі публічного службовця та громадянина в умовах цифрової взаємодії, а також впливу цифровізації на якість управлінських рішень і рівень довіри до інститутів влади. Також недостатньо систематизованими залишаються ризики цифровізації публічного управління, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних, етичними викликами використання штучного інтелекту та збереженням балансу між ефективністю управління й демократичними цінностями. OECD (2019): цифровізація відкриває нові можливості для партисипативного урядування та co-creation політик; водночас підвищуються вимоги до цифрових компетенцій працівників публічного управління та до етичних стандартів використання даних [9].

Постановка завдання. Метою статті є комплексне теоретико-методологічне осмислення цифровізації публічного управління та адміністрування як ключового чинника трансформації сучасної системи державного управління в умовах становлення цифрового суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких основних завдань: проаналізувати еволюцію наукових підходів до розуміння цифровізації публічного управління та адміністрування; визначити концептуальні засади цифрової трансформації публічного управління в контексті глобалізаційних та діджиталізаційних процесів; охарактеризувати вплив цифрових технологій на зміну управлінських моделей, управлінської культури та ролі суб'єктів публічного управління.

1. Еволюція наукових підходів до розуміння цифровізації публічного управління та адміністрування

Еволюція наукових підходів до розуміння цифровізації публічного управління та адміністрування: концептуалізація

1. Класично-інструментальний підхід (кінець XX – початок XXI ст.).

Цифровізація публічного управління на початковому етапі осмислювалась переважно як інструмент автоматизації адміністративних процесів. У межах цього підходу цифрові технології розглядалися як допоміжні засоби підвищення ефективності, швидкості та точності виконання управлінських функцій. Основні характеристики: електронний документообіг; комп'ютеризація органів влади; зменшення паперового адміністрування; оптимізація внутрішніх процедур. Цей підхід ґрунтувався на логіці нового публічного менеджменту (New Public Management), де технології слугували інструментом підвищення продуктивності державного сектору. До класично-інструментального підходу (інформатизація, автоматизація) слід віднести таких авторів: Кізілхан Т. та Бал Кізілхан С. – інформаційне суспільство, мережеві структури влади [3]; В. Бакуменко – інформатизація державного управління; адміністративні реформи та інформаційні технології [14].

2. Інституційно-організаційний підхід (2000–2010 рр.). Наступний етап еволюції пов'язаний із переосмисленням цифровізації як чинника трансформації інституційних структур публічного управління. Акцент зміщується з окремих технологій на зміну організаційних моделей державної влади. Ключові ідеї: розвиток електронного урядування (e-government); міжвідомча інтеграція інформаційних систем; підвищення прозорості та підзвітності влади; формування сервісної держави. Цифровізація починає розглядатися не лише як технічний, а як управлінський та організаційний феномен, що впливає на структуру публічної влади [17].

3. Комунікативно-мережевий підхід (2010–2015 рр.). У межах цього підходу цифровізація публічного управління осмислюється як механізм побудови мережевої взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Держава

перестає бути єдиним суб'єктом управління і поступово перетворюється на координатора суспільних процесів. Основні акценти: електронна демократія (e-democracy); цифрові платформи участі громадян; відкриті дані та зворотний зв'язок; спільне вироблення публічних рішень. Цей підхід спирається на концепції мережевого управління (network governance) та публічного управління участі. Ло інституційно-організаційного підходу (e-government) слід віднести авторів, які досліджують: Р. Dunleavy – Digital Era Governance [1]; OECD (колективні доповіді) – цифрове врядування [9]; Н. Нижник – інституційні засади державного управління, електронне урядування в Україні [18] підкреслюють, що цифровізація змінює розподіл ролей: публічні менеджери стають аналітиками даних і фасилітаторами інновацій; громадяни і бізнес є партнерами у виробленні політики.

4. *Системно-трансформаційний підхід (2015–2020 рр.)*. Цифровізація починає трактуватися як глибинна системна трансформація публічного управління, що охоплює нормативно-правові, організаційні, культурні та ціннісні виміри. Характерні риси: реінжиніринг управлінських процесів; цифрова трансформація державних послуг; формування цифрової екосистеми управління; інтеграція великих даних та аналітики. У межах цього підходу цифровізація розглядається як безперервний процес змін, а не як одноразове впровадження технологій. Системно-трансформаційний підхід (digital transformation) розробляють: Л.Флоріді - цифровізація всіх сфер суспільного буття [4]; Л. Федулова – цифрова економіка та управлінські інновації [19].

5. *Філософсько-аксіологічний та гуманітарний підхід (2020 р. – дотепер)*. Сучасні наукові підходи акцентують увагу на ціннісних, етичних та антропоцентричних аспектах цифровізації публічного управління. Технології осмислюються не як самоціль, а як засіб розвитку людини та суспільства. Ключові аспекти: цифровий гуманізм; етика алгоритмічного управління; захист прав людини в цифровій державі; інклюзивність та цифрова рівність. Цифровізація публічного управління в цьому контексті постає як соціокультурний та філософський феномен, що формує нові моделі взаємодії

держави і громадянина. Філософсько-аксіологічний, гуманістичний підхід (2020+) досліджує L. Floridi – цифрова етика, інфосфера [4].

6. *Узагальнена концептуальна модель.* Проблематика цифровізації публічного управління та адміністрування дозволяє простежити еволюцію підходів від інструментальної інформатизації до ціннісно орієнтованої цифрової трансформації публічної влади. Як свідчить системний аналіз, еволюція цифровізації публічного управління та адміністрування засвідчує поступовий перехід від фрагментарного використання інформаційно-комунікаційних технологій до формування цілісної цифрової екосистеми врядування. Якщо на початкових етапах цифрові інструменти виконували переважно допоміжну функцію, спрямовану на автоматизацію окремих управлінських процесів, то на сучасному етапі вони стають системоутворювальним чинником трансформації моделей публічного управління. Osborne (2006) та ін. [8] та OECD [7] відмічають, що держава трансформується з центрального регулятора у координатора та фасилітатора. Поява цифрових платформ дозволяє громадянам ставати активними учасниками процесів, а не лише отримувачами послуг.

Сучасна цифровізація публічного управління характеризується інтеграцією електронного урядування, цифрових платформ, технологій штучного інтелекту та аналітики даних у процеси прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню їх ефективності, прозорості та орієнтованості на потреби громадян. Водночас еволюційний розвиток цифрового публічного адміністрування супроводжується зміною управлінської парадигми — від ієрархічно-бюрократичної моделі до мережевої, сервісно-орієнтованої та партисипативної моделі врядування. Разом із тим еволюція цифровізації не є лінійною та безконфліктною. Вона актуалізує низку викликів, пов'язаних із цифровою нерівністю, етичними ризиками, кібербезпекою, захистом персональних даних і необхідністю збереження демократичних цінностей у цифровому середовищі [11] Це зумовлює потребу в поєднанні технологічних інновацій із гуманістичними, аксіологічними та соціально-філософськими засадами публічного управління. Отже, еволюція цифровізації публічного

управління та адміністрування постає як складний багатовимірний процес, що вимагає системного, міждисциплінарного підходу та орієнтації на довгостроковий сталий розвиток держави, суспільства й людини в умовах цифрової трансформації. «Глобалізація та цифровізація спільно трансформують державну спроможність, переосмислюючи кордони, владу та механізми управління» [3].

2. Концептуальні засади цифрової трансформації публічного управління в контексті глобалізаційних та діджиталізаційних процесів

Глобалізація як мегатренд сучасного розвитку зумовила посилення міждержавної взаємозалежності, уніфікацію управлінських стандартів, зростання ролі наднаціональних інституцій та відкритість інформаційних і комунікаційних потоків. У поєднанні з діджиталізацією, яка забезпечила технологічну основу для швидкої обробки даних, електронної взаємодії та мережових форм управління, це спричинило трансформацію традиційних бюрократичних моделей публічного адміністрування [11]

У часовому вимірі цифрову трансформацію публічного управління доцільно розглядати як еволюційний процес. На етапі 1990-х років домінувала інформатизація державного управління, що передбачала впровадження базових інформаційно-комунікаційних технологій та автоматизацію внутрішніх управлінських процедур. У 2000–2010 роках сформувалася концепція електронного урядування, орієнтована на надання електронних послуг, створення офіційних вебпорталів органів влади та початок політики відкритих даних. «Цифрове урядування означає перехід від простого оцифрування наявних процесів до глибинної трансформації того, як держава функціонує, створює публічну цінність і взаємодіє з громадянами» [9].

Протягом 2010–2020 років відбувся перехід до цифрового урядування, що характеризувався міжвідомчою інтеграцією, орієнтацією на потреби користувача, використанням хмарних технологій і великих масивів даних. З початку 2020-х років цифрова трансформація набула ознак smart-управління, що базується на застосуванні штучного інтелекту, платформних рішень, GovTech-

інновацій та управління на основі даних. «Управління, засноване на даних, надає урядам можливість підвищувати якість ухвалення рішень, розробки політик і надання публічних послуг шляхом системного використання даних» [5]. Поширення мережевих і платформних моделей управління зумовлює відхід від жорстких ієрархічних структур на користь горизонтальної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Водночас концепція відкритого уряду акцентує увагу на прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває цифровий гуманізм, який спрямований на узгодження технологічного розвитку з етичними цінностями, захистом прав людини та збереженням цифрового суверенітету держави. «Цифровий гуманізм наголошує на тому, що технології мають слугувати людським цінностям, демократії та фундаментальним правам» [4].

Цифрова трансформація публічного управління характеризується інтегрованістю інформаційних систем і державних реєстрів у межах єдиної цифрової екосистеми, переходом до управління на основі даних та широким використанням аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень. Вона передбачає автоматизацію та алгоритмізацію адміністративних процесів, застосування штучного інтелекту, машинного навчання та цифрових помічників у сфері надання публічних послуг. «Цифрова трансформація публічного сектору має зосереджуватися не на технологіях як таких, а на людині та створенні публічної цінності» [2].

Водночас цифрова трансформація публічного управління супроводжується низкою інноваційних проблем і викликів. Серед них провідне місце посідає цифрова нерівність, що проявляється в нерівному доступі різних соціальних груп до цифрових сервісів і недостатньому рівні цифрових компетентностей. Суттєвими залишаються ризики у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних, які зростають у міру розширення цифрових платформ. Інституційна інерція та опір змінам з боку традиційних бюрократичних структур уповільнюють упровадження інновацій, тоді як

дефіцит кваліфікованих цифрових кадрів у публічному секторі обмежує ефективність реформ. Додаткові виклики пов'язані з етичними та правовими аспектами використання алгоритмів і штучного інтелекту, зокрема проблемами прозорості, підзвітності та недискримінаційності управлінських рішень. «Застосування штучного інтелекту в державному управлінні порушує фундаментальні питання прозорості, підзвітності та довіри» [12]. Цифрова трансформація публічного управління передбачає перехід від формального впровадження інформаційних технологій до системної трансформації способів функціонування держави та створення публічної цінності [9]. У цьому контексті ключового значення набуває людиноцентричний підхід, відповідно до якого цифрові інновації мають бути спрямовані на потреби громадян, а не лише на підвищення адміністративної ефективності [2]. Водночас управління на основі даних розглядається як стратегічний інструмент підвищення обґрунтованості публічних рішень в умовах глобалізаційних та діджиталізаційних викликів [5].

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління в умовах глобалізаційних і діджиталізаційних процесів є комплексним і багатовимірним явищем, що поєднує технологічні інновації з глибинними інституційними та ціннісними змінами. Її успішна реалізація потребує цілісної стратегічної візії, розвитку цифрової культури публічної служби та узгодження інноваційних рішень із соціальними, правовими й етичними засадами сучасного демократичного управління.

3. Вплив цифрових технологій на зміну управлінських моделей, управлінської культури та ролі суб'єктів публічного управління

Цифрові технології виступають ключовим чинником трансформації сучасних управлінських моделей у сфері публічного управління, зумовлюючи перехід від ієрархічних, бюрократичних структур до мережевих, гнучких та адаптивних форм управління. Традиційні моделі публічного адміністрування, що ґрунтувалися на формалізованих процедурах, вертикальній субординації та централізованому ухваленні рішень, поступово поступаються моделям цифрового врядування (digital governance), відкритого врядування (open

government) та «розумного» управління (smart governance) [12].

Управлінські моделі зазнають якісних змін під впливом технологій електронного урядування, великих даних (Big Data), штучного інтелекту, блокчейну та хмарних сервісів. Ці інструменти сприяють автоматизації управлінських процесів, підвищенню оперативності прийняття рішень, розвитку доказового управління (evidence-based policy) та орієнтації на результати. Водночас зростає значення горизонтальної взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством [5] підкреслює перехід від традиційного бюрократичного управління до мережеских моделей, де держава, приватний сектор і громадські організації взаємодіють у партнерстві.

Цифровізація трансформує управлінську культуру, змінюючи ціннісні орієнтири публічного управління. На зміну культурі формального контролю та адміністративного домінування приходить культура відкритості, прозорості, сервісної орієнтації та інноваційності. Управлінська культура дедалі більше ґрунтується на принципах довіри, співучасті громадян, клієнтоорієнтованості та постійного навчання. Цифрові компетентності, здатність працювати з даними та готовність до інституційних змін стають визначальними характеристиками сучасного публічного управлінця. Д.Осборн [8] виокремлює трьохступеневу трансформацію управління:

1. Реінжиніринг процесів (скорочення бюрократії через цифрові сервіси).
2. Автоматизація та інтеграція сервісів (one-stop digital platforms).

3. Розширення участі громадян через цифрові канали. DEG вказує на те, що цифровізація змінює структуру влади, роблячи її менш ієрархічною і більш сервісно-орієнтованою. OECD (2020, Франція, США, країни ЄС) [9] актуалізують цифрові технології стимулюють перехід до smart governance, де пріоритетом стають дані, аналітика та ефективність публічних послуг. Органи публічної влади переходять від монологічної моделі управління до діалогічної, інтерактивної взаємодії з громадянами через цифрові платформи, електронні консультації, інструменти електронної демократії та партисипативного

управління.

Громадяни з пасивних отримувачів публічних послуг перетворюються на активних учасників управлінських процесів, що підсилює легітимність публічної влади та сприяє формуванню нової управлінської парадигми. Водночас цифрова трансформація актуалізує нові виклики — ризики цифрової нерівності, кібербезпеки, етичні питання використання даних і штучного інтелекту, що потребує відповідного нормативно-інституційного забезпечення.

Висновки. Дослідження показує, що цифровізація суттєво змінює публічне управління, сприяючи переходу від традиційних бюрократичних моделей до мережових, гнучких та орієнтованих на результат моделей управління. Інструменти електронного урядування, штучного інтелекту та аналітики даних підвищують оперативність ухвалення рішень і якість надання публічних послуг. Під впливом цифрових технологій управлінська культура змінюється від формальної та контрольованої до інноваційної, прозорої та партнерської. Зростає значення відкритості, співпраці з громадянами та доказовості управлінських рішень. Держава перестає бути лише регулятором, стаючи координатором та фасилітатором. Водночас цифровізація породжує нові виклики: цифрову нерівність, етичні питання використання даних, загрози кібербезпеки та необхідність нормативно-інституційного регулювання.

Література

1. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
2. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government. *Oxford University Press*, 2006. URL: <https://academic.oup.com/book/6227?login=false#login-purchase>
3. Kizilhan, T., & Bal Kizilhan, S. (2016). The Rise of the Network Society - The Information Age: Economy, Society, and Culture. *Contemporary Educational Technology*, 7(3), 277-280. URL: <https://doi.org/10.30935/cedtech/6177>.

4. Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., et al. (2018). AI4People-An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. URL: <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
5. Janssen, M., & Kuk, G. (2016). The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. *Government Information Quarterly*, 33(3), 371-377. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.011>
6. Miriam Lips. (2024). Digital transformation in the public sector. *Political Science and Public Policy*, 2024. 13–30. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781803923895.00010>
7. OECD. (2019). Digital Government Index. *OECD. Public Governance Policy Papers. OECD Publishing*. URL: <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
8. Osborne, D. Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Reading. URL: <https://ru.scribd.com/document/378214390/Osborne-Gaebler-1993-Pp-1-48>
9. OECD Digital Government Index 2023. *OECD Public Governance Policy Papers*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf.
10. GovTech Maturity Index, 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation/ World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/10b535a7-e9d4-51bd-96ed-6b917d5eb09e>
11. Bernd W. Wirtz & Jan C. Weyerer & Carolin Geyer, 2019. Artificial Intelligence and the Public Sector-Applications and Challenges/ *International Journal of Public Administration*, Taylor & Francis Journals, vol. 42(7), p.596-615. URL: <https://ideas.repec.org/a/taf/lpadxx/v42y2019i7p596-615.html>
12. J. Ramon Gil-Garcia, Sharon S. Dawes, Theresa A. Pardo. (2021). *Digital Government and Public Management. Generating Public Sector Innovation at the Crossroads of Research and Practice*. eBook. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003258742>
13. E-Government Survey 2024. *Accelerating Digital Transformation for*

Sustainable Development. With the addendum on Artificial Intelligence. UNITED NATIONS. New York, 2024. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>.

14. Бакуменко В.Д. Розвиток теорії та методології державного управління. *Наукове видання. Збірка вибраних наукових праць у 2 ч. Ч.1.* К.: АМУ, 2015. 320 с. URL: <https://surl.li/hvexev>

15. Карпенко О. В. Цифрове врядування: імперативи реалізації в Україні. Актуальні проблеми державного управління, 2020. 1(81), 8-15. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052080.pdf>

16. 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. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4638/Monografia_Tsyfrove_vryadyvannya_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

17. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посібник / За заг. ред. Нижник Н.Р., Олуйка В.М. Л.: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352 с.

18. Федулова Л. І., Ємельяненко Л. М. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. *Економіка та держава.* 2020. № 4. С. 6–13. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.6

19. Давимука С.А., Федулова Л.І. Цифрова трансформація регіонів України. *Регіональна економіка.* 2018. №4(90). С. 110-121. URL: http://re.gov.ua/doi/re2018.04.110_u.php.

References

1. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006), “New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16(3), pp. 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>.

2. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006), “Digital Era

Governance: IT Corporations, the State, and e-Government”, *Oxford University Press*, available at: <https://academic.oup.com/book/6227> (Accessed 10 January 2026).

3. Kizilhan, T. & Bal Kizilhan, S. (2016), “The Rise of the Network Society – The Information Age: Economy, Society, and Culture”, *Contemporary Educational Technology*, vol. 7(3), pp. 277–280. <https://doi.org/10.30935/cedtech/6177>.

4. Floridi, L., Cowls, J. and Beltrametti, M. (2018), “AI4People – An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations”, *Minds and Machines*, vol. 28(4), pp. 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>.

5. Janssen, M. & Kuk, G. (2016), “The Challenges and Limits of Big Data Algorithms in Technocratic Governance”, *Government Information Quarterly*, vol. 33(3), pp. 371–377. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.011> (Accessed 11 January 2026).

6. Lips, M. (2024), “Digital Transformation in the Public Sector”, *Political Science and Public Policy*, pp. 13–30. <https://doi.org/10.4337/9781803923895.00010>.

7. OECD (2019), “Digital Government Index”, *OECD Public Governance Policy Papers*, *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.

8. Osborne, D. & Gaebler, T. (1992), “*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*”, Addison-Wesley, Reading, available at: <https://ru.scribd.com/document/378214390> (Accessed 10 January 2026).

9. OECD (2023), “OECD Digital Government Index 2023”, *OECD Public Governance Policy Papers*, available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 10 January 2026).

10. World Bank Group (2022), “GovTech Maturity Index: Trends in Public Sector Digital Transformation”, available at: <https://openknowledge.worldbank.org> (Accessed 10 January 2026).

11. Wirtz, B.W., Weyerer, J.C. & Geyer, C. (2019), “Artificial Intelligence and the Public Sector: Applications and Challenges”, *International Journal of Public Administration*, vol. 42(7), pp. 596–615, available at: <https://ideas.repec.org/a/taf/lpadxx/v42y2019i7p596-615.html> (Accessed 10 January 2026).

12. Gil-Garcia, J.R., Dawes, S.S. & Pardo, T.A. (2021), “Digital Government

and Public Management: Generating Public Sector Innovation at the Crossroads of Research and Practice”, *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781003258742>.

13. United Nations (2024), “E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development”, New York, available at: <https://desapublications.un.org> (Accessed 10 January 2026).

14. Bakumenko, V.D. (2015), *Rozvytok teorii ta metodolohii derzhavnoho upravlinnia* [Development of the Theory and Methodology of Public Administration], AMU, Kyiv, Ukraine, available at: <https://surl.li/hvcxev> (Accessed 10 January 2026).

15. Karpenko, O.V. (2020), “Digital Governance: Imperatives of Implementation in Ukraine”, *Actual Problems of Public Administration*, vol. 1(81), pp. 8–15, available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052080.pdf> (Accessed 10 January 2026).

16. Karpenko, O.V. (2020), *Tsyfrove vriaduvannia* [Digital Governance], IDEA PRINT, Kyiv, Ukraine, available at: <https://elib.nakkkim.edu.ua> (Accessed 10 January 2026).

17. Nyzhnyk, N.R. & Oluiko, V.M. (2002), *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: naukovi, pravovi, kadrovi ta orhanizatsijni zasady* [Public Administration in Ukraine: Scientific, Legal, Personnel and Organizational Foundations], Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine. (Accessed 11 January 2026).

18. Fedulova, L.I. & Yemelianenko, L.M. (2020), “Investment in the Digital Economy: Global Trends and Practice of Ukraine”, *Economy and State*, vol. 4, pp. 6–13. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.6> (Accessed 11 January 2026).

19. Davymuka, S.A. & Fedulova, L.I. (2018), “Digital Transformation of the Regions of Ukraine”, *Regional Economy*, vol. 4(90), pp. 110–121, available at: http://re.gov.ua/doi/re2018.04.110_u.php (Accessed 11 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.