

DOI 10.34132/pard2024.26.09

Отримано: 25 липня 2024
Змінено: 15 листопада 2024
Прийнято: 9 грудня 2024
Опубліковано: 30 грудня 2024

Received: 25 July 2024
Revised: 15 November 2024
Accepted: 9 December 2024
Published: 30 December 2024

Denys Shabanov

CONCEPTUAL AMBUSH OF DIGITAL TRANSFORMATIONS IN THE SYSTEMS OF GOVERNMENT MANAGEMENT: WIKILEAKS TODAY

The article carries out a comprehensive study of the theoretical foundations of the digital transformation of public administration through the prism of its conceptual field and conceptual model. The content of such definitions as «informatisation», «digitalisation», «digitalisation» and «digital transformation» is systematised and disclosed, their evolution and interrelation in the context of development of the public administration theory is traced. The essence of the digital transformation of public administration as a multidimensional process, covering technological, managerial and social dimensions, is defined, and its key principles are substantiated: inclusiveness, transparency, adaptability. The main regularities of digital transformation are identified and characterised, in particular, the transition from fragmented automation to integrated management and the growing role of data in management decision-making. The key features of the digital transformation of public administration are identified: integrity, adaptability, transparency, proactivity and citizen orientation. The typology of mechanisms of digital transformation is described, which includes technological, organisational, regulatory, communication and educational mechanisms, and the peculiarities of their institutional and resource support are determined. A conceptual model of digital transformation of public administration is proposed, which integrates technological, organisational, social and legal aspects into a single architecture. The main drivers of digital transformation (technological innovations, citizens' expectations, international stan-

dards) and barriers (financial constraints, digital competence, regulatory instability) are identified. The indicators of the effectiveness of the digital transformation of public administration are systematised, covering both quantitative indicators (level of accessibility of services, speed of decision-making) and qualitative characteristics (citizen satisfaction, reduction of administrative burden).

Key words: *public administration, digitalisation, institutional support, mechanisms of digital transformation, public services, digital ecosystem, digital transformation, digitalisation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У контексті сучасного етапу розвитку України, що перебуває в умовах масштабних геополітичних, економічних та технологічних трансформацій, дослідження цифрової трансформації державного управління набуває особливої актуальності, що зумовлено низкою викликів: російська агресія вимагає нових підходів до організації державного управління, заснованих на принципах оперативності та адаптивності; впровадження технологій штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та кібербезпеки стає імперативом для забезпечення ефективного управління публічними ресурсами та реалізації концепції відкритого уряду, особливо в контексті імплементації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом [1] та програми цифрового ринку Євросоюзу (Digital Europe Programme) [2]; водночас процес цифровізації стикається з викликами кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрового розриву між регіонами та потребує значних фінансових і кадрових ресурсів, що на тлі воєнної економіки вимагає особливого підходу до планування цих процесів та актуалізує необхідність системного дослідження понятійного поля цифрової трансформації державного управління для забезпечення його ефективної модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі аналізу останніх досліджень і публікацій можна відзначити значний науковий інтерес до проблематики цифрової трансформації державного управління. Зокрема, теоретико-методологічні засади

цифрової трансформації публічного управління досліджували О. Карпенко, Т. Запорожець, М. Цедік та ін., особливості цифровізації державного управління в країнах ЄС в умовах кризи вивчали С. Proftroiu, С. Negoitǎ, А. Costea, специфіку цифрової трансформації державного управління в Україні аналізували І. Нинюк, М. Нинюк, концептуальні засади цифрової трансформації публічного сектору розглядали І. Lindgren, А. Veenstra, V. Рера, правові аспекти цифрової трансформації публічних послуг досліджувала Н. Хлібороб, тенденції застосування цифрових технологій в публічному управлінні розкрито у працях М. Кочаряна. Вплив цифрових можливостей на організаційну ефективність у публічному секторі вивчали Т. Atobishi та ін.. Водночас, попри значну кількість наукових праць, присвячених різним аспектам цифрової трансформації державного управління, подальшого уточнення потребує понятійно-категоріальний апарат цієї проблематики, що актуалізує необхідність системного теоретичного аналізу основних дефініцій та їх взаємозв'язків у контексті розвитку сучасної теорії державного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття сутності, принципів та механізмів цифрової трансформації державного управління через систематизацію її понятійного поля та обґрунтування концептуальної моделі в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція «цифрова трансформація» має своє коріння у прогресі інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), які з другої половини ХХ століття стали основою нових підходів до організації державного управління. Упродовж 1990-х років основна увага зосереджувалася на інформатизації адміністративних процесів і впровадженні електронного уряду, що полягало у створенні платформ для електронної взаємодії державних органів із громадянами. Однак початок ХХІ століття позначився переходом від автоматизації окремих функцій до системних змін, які стали можливими завдяки інтеграції великих даних, хмарних обчислень, блокчейну, штучного інтелекту та Інтернету речей. Цифрова трансформація почала

розглядатися не лише як технологічний процес, а як комплексний підхід до трансформації державного управління, спрямований на підвищення прозорості, ефективності та адаптивності державних інституцій [3].

Її вплив на державне управління виражається у створенні цифрових платформ для надання послуг, забезпеченні інтерактивності в комунікаціях із громадянами та бізнесом, а також у підвищенні спроможності урядів до обробки великих обсягів інформації для прийняття рішень. Сучасні дослідження демонструють, що успіх цифрової трансформації безпосередньо пов'язаний із інституційною спроможністю держави, її політичною волею та готовністю до стратегічних змін, що є ключовими для країн із перехідними економіками, таких як Україна [3].

У сучасній науковій літературі концепція «цифрова трансформація» розглядається через призму різних методологічних підходів, що дозволяють виявити багатогранність цього явища. Одним із ключових підходів є системний, згідно з яким цифрова трансформація трактується як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності органів публічного управління, що спрямований на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних інституцій [4]. Інший підхід, що базується на економічному аналізі, акцентує увагу на тому, що цифрова трансформація зменшує транзакційні витрати, підвищує продуктивність адміністративних процесів та сприяє зростанню довіри до урядових інституцій.

Крім того, культурно-інституційний підхід визначає цифрову трансформацію як процес, що залежить від рівня готовності суспільства та організацій до інновацій, включаючи розвиток цифрових компетенцій персоналу, зміну організаційної культури та забезпечення громадян рівним доступом до цифрових послуг. Водночас, технологічний підхід наголошує на інтеграції таких інструментів, як штучний інтелект, Інтернет речей та блокчейн, у механізми управління державою, що створює основу для побудови цифрового уряду.

На основі компаративного аналізу підходів можна стверджувати, що цифрова трансформація є не просто адаптацією до нових

технологій, а стратегічним перетворенням парадигми державного управління, яка враховує соціокультурний, економічний та технологічний контексти. Унікальність цифрової трансформації в публічному управлінні полягає у її здатності поєднувати інноваційні рішення з цінностями публічного управління, такими як прозорість, доступність та орієнтація на потреби громадян. Цей феномен не лише визначає нові стандарти ефективності урядових інституцій, а й формує основу для інтеграції держав у глобальну цифрову екосистему.

Розгляд понять «інформатизація», «диджиталізація», «цифровізація» та «цифрова трансформація» дозволяє зрозуміти, як еволюція технологій та їх інтеграція в державне управління впливає на методологічну основу цієї сфери. Інформатизація являє собою початковий етап використання інформаційних технологій для автоматизації адміністративних процесів і створення електронних баз даних. Її головною метою є підвищення ефективності окремих операцій, таких як обробка інформації, без фундаментальних змін у структурі управління.

Диджиталізація передбачає наступний рівень, коли традиційні управлінські процеси переводяться в цифровий формат. Це стосується цифровізації документів, автоматизації рутинних завдань і створення платформ для взаємодії між громадянами та державою, таких як системи електронного врядування. Проте, цей підхід здебільшого зберігає структуру управління без глибоких змін.

Цифровізація, у більш широкому значенні, стосується інтеграції цифрових технологій у всі аспекти державного управління, включаючи надання послуг, управління ресурсами та стратегічне планування. Це стадія, коли технології починають змінювати не лише процеси, але й взаємини між суб'єктами управління, зокрема державою, громадянами та бізнесом.

Цифрова трансформація, як кульмінаційна стадія, передбачає комплексну перебудову державного управління, де цифрові технології стають основою нових управлінських моделей. Вона спрямована не лише на оптимізацію процесів, а й на створення системи управління, орієнтованої на гнучкість, інноваційність і сталість.

Цей підхід формує нові форми взаємодії між державою і суспільством, забезпечуючи прозорість, доступність і участь громадян у прийнятті рішень [5].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інформатизація, диджиталізація і цифровізація є послідовними етапами технологічної модернізації, тоді як цифрова трансформація відображає перехід до якісно нового стану державного управління. Вона поєднує технологічні інновації із змінами у культурі, структурі та принципах управління, створюючи стійку, адаптивну та ефективну систему державного управління, яка відповідає викликам сучасного суспільства.

Цифрова трансформація державного управління є складним, багатовимірним процесом, що охоплює глибокі зміни в усіх аспектах публічного управління. Концептуалізація цього явища передбачає врахування трьох основних елементів: технологічного, управлінського та соціального. З одного боку, цифрова трансформація інтегрує інноваційні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, з іншого – перебудовує процеси прийняття рішень, забезпечення публічних послуг і функціонування державних інституцій відповідно до принципів прозорості, участі та підзвітності. Вона не лише модернізує існуючі механізми управління, але й формує нові, які базуються на децентралізації, інтерактивності та орієнтації на потреби громадян [6].

Сутність цифрової трансформації державного управління полягає у зміні парадигми публічного адміністрування, де технології перестають бути лише інструментами і стають фундаментальними складовими процесу управління. Вона створює умови для підвищення ефективності управління ресурсами, зменшення корупційних ризиків і розширення можливостей участі громадян у демократичних процесах. На відміну від простого впровадження технологій, цифрова трансформація передбачає системну інтеграцію інновацій у нормативно-правову, організаційну та культурну основи функціонування державного апарату [7].

Унікальність цієї трансформації полягає в її здатності створювати нову ціннісну основу для державного управління, що базується на

громадському добробуті, стійкості і соціальній згуртованості. Вона дозволяє поєднати інноваційність із традиційними цінностями публічного управління, зокрема доступністю, справедливістю і підзвітністю. Як наслідок, цифрова трансформація державного управління є не лише технічним, але й стратегічним завданням, від успішного виконання якого залежить здатність держави відповідати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток суспільства.

Ключові принципи цифрової трансформації державного управління визначаються як основоположні правила, які забезпечують її реалізацію у відповідності до потреб суспільства, динаміки технологічних змін та управлінських викликів. Принцип інклюзивності передбачає забезпечення рівного доступу до цифрових послуг усім громадянам, включно з тими, хто мешкає в віддалених регіонах або належить до вразливих груп населення. Принцип прозорості орієнтований на підвищення довіри до уряду шляхом створення механізмів відкритого доступу до даних та забезпечення громадського моніторингу діяльності органів влади. Принцип адаптивності передбачає можливість швидкої модифікації управлінських процесів залежно від змін зовнішнього середовища, використовуючи технології штучного інтелекту та аналітики великих даних [8].

Закономірності цифрової трансформації визначаються як основні повторювані тенденції, які характеризують її перебіг у системі державного управління. Однією з таких закономірностей є поступовий перехід від фрагментарної автоматизації адміністративних процесів до інтегрованого управління на основі платформних рішень. Іншою закономірністю є зростання ролі даних як ключового ресурсу для прийняття управлінських рішень та моніторингу ефективності політик. Крім того, цифрова трансформація супроводжується змінами в управлінській культурі, які виявляються у формуванні компетенцій цифрового лідерства серед управлінців та розвитку інституційних механізмів підтримки інновацій [7].

Таким чином, цифрова трансформація державного управління є складним багаторівневим процесом, що ґрунтується на поєднанні

принципів інклюзивності, прозорості, адаптивності та ефективності. Її закономірності відображають поступову еволюцію державного управління до гнучких, інноваційних моделей, орієнтованих на потреби громадян і виклики сучасного світу. Вона стає не лише механізмом удосконалення адміністративних процесів, але й стратегічною передумовою для сталого соціально-економічного розвитку.

Ключові ознаки цифрової трансформації державного управління визначають її особливий характер та відмінність від інших форм технологічних змін. Перш за все, це інтегративність, яка забезпечує взаємопов'язаність між усіма рівнями державного управління через цифрові платформи та технології. Вона дозволяє створювати єдину цифрову екосистему, де інформація обробляється централізовано, забезпечуючи ефективність адміністративних процесів. Наступною ознакою є адаптивність, що передбачає здатність державних інституцій швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, використовуючи інструменти аналітики великих даних та штучного інтелекту. Прозорість є ще однією фундаментальною характеристикою цифрової трансформації. Завдяки відкритим даним та інтерактивним платформам громадяни отримують доступ до процесів прийняття рішень і моніторингу дій органів влади. Це сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищенню рівня довіри до державних інституцій. Інша важлива ознака – проактивність, що передбачає випереджальну організацію послуг та рішень на основі прогностичної аналітики. Це дозволяє державі передбачати потреби громадян і своєчасно реагувати на виклики. Не менш важлива ознака – орієнтація на громадянина, яка визначає пріоритетність забезпечення зручності та доступності публічних послуг. Впровадження цифрових інструментів, таких як мобільні додатки та платформи самообслуговування, ставить громадян у центр управлінської системи, роблячи їх активними учасниками управлінських процесів [9].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ключові ознаки цифрової трансформації державного управління є показниками глибоких структурних змін, які мають на меті створення ефективної,

прозорості, гнучкої та інклюзивної системи управління. Ці ознаки формують базу для інтеграції новітніх технологій у державне управління, сприяючи підвищенню його стійкості та готовності відповідати на виклики сучасного світу. Вони також відображають еволюцію суспільних очікувань від держави, що зосереджується на швидкості, доступності та персоналізації державних послуг у цифрову епоху.

Отже, цифрова трансформація державного управління, як комплексний багатовимірний процес, включає технологічні, управлінські та соціальні аспекти, які взаємодіють у контексті інноваційних змін. Вона ґрунтується на ключових принципах і закономірностях, що забезпечують прозорість, адаптивність та орієнтацію на громадян, створюючи основу для ефективного функціонування державного апарату в умовах цифрової епохи. Узагальнюючи ці аспекти, доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці 1, яка дозволяє наочно представити основні характеристики та особливості цього процесу [6; 7; 8; 9].

Таблиця 1.

**Ключові аспекти цифрової трансформації
державного управління**

Аспекти	Характеристика
Сутність цифрової трансформації	Це багатовимірний процес, що охоплює технологічні, управлінські та соціальні зміни. Вона спрямована на інтеграцію інноваційних технологій (ШІ, блокчейн, Інтернет речей) та перебудову управлінських процесів на основі прозорості й підзвітності.
Основні елементи цифрової трансформації	Технологічний (інноваційні рішення), управлінський (перебудова процесів і послуг), соціальний (орієнтація на потреби громадян).
Принципи цифрової трансформації	Інклюзивність (рівний доступ до послуг), прозорість (відкритий доступ до даних), адаптивність (здатність реагувати на зміни), ефективність (оптимізація процесів).

продовження таблиці 1

Закономірності цифрової трансформації	Перехід від фрагментарної автоматизації до інтегрованого управління, зростання ролі даних, розвиток компетенцій цифрового лідерства, формування механізмів підтримки інновацій.
Ключові ознаки цифрової трансформації	Інтегративність (створення єдиної екосистеми), адаптивність (швидке реагування), прозорість (моніторинг та відкритість), проактивність (передбачення потреб громадян), орієнтація на громадянина (зручність і доступність послуг).
Результати цифрової трансформації	Створення ефективної, гнучкої, прозорої та інклюзивної системи управління. Зростання стійкості державних інституцій, відповідність викликам сучасного світу, еволюція очікувань громадян щодо держави.

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7; 8; 9]

Механізми цифрової трансформації державного управління являють собою сукупність методів, інструментів і процесів, які забезпечують практичну реалізацію стратегічних цілей цифровізації. Ці механізми забезпечують інтеграцію цифрових технологій у державне управління, сприяють модернізації адміністративних процесів та створюють умови для реалізації нових підходів до надання публічних послуг. Типологізація таких механізмів охоплює кілька ключових категорій: технологічні, організаційні, нормативно-правові, комунікаційні та освітні. Технологічні механізми включають створення цифрових платформ, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних для оптимізації процесів. Організаційні механізми зосереджені на перебудові внутрішніх процедур, впровадженні гнучких моделей управління і розвитку інноваційної культури у державному апараті. Нормативно-правові механізми включають розробку відповідних законодавчих актів, які регулюють доступ до даних, забезпечують захист персональної інформації та створюють умови для співпраці держави, бізнесу і громадян. Комунікаційні механізми сприяють формуванню довіри до державних інституцій через прозорість та зворотній зв'язок між

громадянами та органами влади. Освітні механізми орієнтовані на розвиток цифрових компетенцій державних службовців, що є критично важливим для успішної реалізації цифрових змін [6].

Погоджуємося з думкою колективу авторів, що механізми цифрової трансформації державного управління є ключовим інструментом модернізації публічного адміністрування. Їх ефективна інтеграція сприяє забезпеченню прозорості, адаптивності та інноваційності державних процесів, дозволяючи державі відповідати на сучасні виклики і задовольняти зростаючі очікування громадян щодо якості публічних послуг [16].

Інституційне забезпечення механізмів цифрової трансформації державного управління охоплює створення організаційних, правових та інфраструктурних умов, що забезпечують ефективну реалізацію технологічних змін. Важливу роль у цьому процесі відіграють інституції, які виступають як регулятори, провайдери послуг та координатори взаємодії між суб'єктами цифрової екосистеми. Створення спеціалізованих державних агенцій, таких як комісії або відомства з цифровізації, забезпечує стратегічне планування, моніторинг та оцінювання впровадження цифрових технологій. Водночас, нормативно-правова база встановлює основні правила доступу до даних, використання цифрових рішень та забезпечення їх безпеки [10].

Окрему увагу слід приділити розвитку партнерств між державними інституціями, бізнесом і науковими установами, які створюють основу для інновацій у публічному секторі. Такі партнерства сприяють спільному розробленню нових технологій, адаптації їх до потреб громадян та забезпечують обмін найкращими практиками. У цьому контексті важливим є застосування публічно-приватних партнерств для розвитку інфраструктури та впровадження складних технологічних рішень, що дозволяють оптимізувати державні послуги. Водночас, підготовка кадрів та розвиток цифрових компетенцій державних службовців є фундаментом інституційного забезпечення цифрової трансформації, адже впровадження нових технологій потребує професійних управлінських та технічних знань [11].

Таким чином, інституційне забезпечення механізмів цифрової трансформації державного управління є багатокомпонентним процесом, що інтегрує регуляторні, організаційні та інноваційні підходи. Це забезпечує стійкість і результативність цифрових змін, формуючи базу для ефективного використання ресурсів і створення додаткової суспільної вартості. Інституції виступають каталізатором перетворень, сприяючи їх впровадженню на стратегічному та операційному рівнях, тим самим створюючи передумови для сталого розвитку суспільства.

Ресурсне забезпечення механізмів цифрової трансформації державного управління охоплює три основні компоненти: фінансові, людські та технологічні ресурси. Фінансове забезпечення є фундаментальним фактором, який визначає можливість впровадження цифрових інновацій, розвитку інфраструктури та підтримки інституційних змін. Зокрема, на прикладі ЄС, фінансування цифрової трансформації здійснюється через програми, такі як Digital Europe Programme [12], які спрямовані на підтримку технологічних проєктів та підвищення компетенцій у сфері цифрових технологій. Людський капітал є не менш важливим компонентом, оскільки розвиток цифрових компетенцій серед державних службовців та їхня здатність до адаптації до нових технологій забезпечують ефективність цифрових змін. Навчальні програми, створені для підвищення кваліфікації, дозволяють не лише впроваджувати інноваційні рішення, а й створюють умови для інтеграції державного управління у глобальну цифрову екосистему. Крім того, технологічні ресурси, включаючи сучасну інфраструктуру, хмарні технології та штучний інтелект, забезпечують реалізацію цифрових рішень, що є основою для оптимізації процесів і підвищення ефективності державного управління [6].

Синергетична взаємодія між цими ресурсами створює умови для максимізації результатів цифрової трансформації. Зокрема, впровадження цифрових інструментів для бюджетного планування дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Водночас,

інтеграція людських і технологічних ресурсів створює можливості для інноваційного управління та розробки більш якісних послуг для громадян.

Отож, ресурсне забезпечення механізмів цифрової трансформації державного управління є визначальним фактором для її успішної реалізації. Системна взаємодія фінансових, людських та технологічних ресурсів сприяє створенню стійкої та інноваційної системи управління, яка здатна відповідати на виклики сучасності та забезпечувати сталий розвиток суспільства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що успішна реалізація механізмів цифрової трансформації державного управління потребує гармонійного поєднання інституційного та ресурсного забезпечення. Інтеграція регуляторних, організаційних, фінансових, технологічних та людських компонентів забезпечує синергію, що сприяє ефективній адаптації управлінських процесів до сучасних викликів. Це створює фундамент для побудови стійкої, прозорої та інноваційної системи публічного управління, орієнтованої на потреби громадян і суспільний добробут у цифрову епоху.

Концептуальна модель цифрової трансформації державного управління є багатовимірною архітектурою, яка визначає основні напрями, етапи та взаємозв'язки між ключовими елементами цього процесу. Така модель інтегрує технологічні, організаційні, соціальні та правові аспекти, формуючи єдину систему, що забезпечує оптимальне використання цифрових рішень у державному управлінні. Її архітектоніка включає базові компоненти, такі як цифрова інфраструктура, регуляторна база, процеси управління даними, цифрові компетенції кадрів, а також механізми взаємодії між органами влади, громадянами і бізнесом. Ключовим є те, що ця модель акцентує увагу на інтерактивності та інноваційності, дозволяючи державним інституціям адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі та суспільних очікуваннях [6].

Основними принципами концептуальної моделі є системність, адаптивність, прозорість і орієнтація на користувача. Це означає, що цифрова трансформація не обмежується автоматизацією окремих процесів, а передбачає якісну перебудову всієї системи управління, забезпечуючи її стійкість до викликів і здатність до інноваційного

розвитку. Така модель також враховує соціальні аспекти, зокрема, забезпечення інклюзивності і захисту прав громадян в умовах цифровізації, що підкреслює її стратегічне значення для сталого розвитку суспільства [13].

Таким чином, концептуальна модель цифрової трансформації державного управління є теоретичною та практичною основою для системного впровадження цифрових змін. Її архітектоніка дозволяє ефективно інтегрувати інноваційні рішення у державне управління, сприяючи підвищенню його ефективності, прозорості та відповідальності перед суспільством. Ця модель формує нову парадигму публічного адміністрування, що відповідає викликам сучасності та потребам громадян у цифрову епоху.

Основними драйверами цифрової трансформації державного управління є технологічні інновації, зростаючі очікування громадян щодо якості публічних послуг, наявність міжнародних стандартів і політична підтримка на найвищому рівні. Впровадження інструментів великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій стимулює автоматизацію адміністративних процесів і підвищення їх прозорості. Водночас, зростання цифрової обізнаності громадян і бізнесу підвищує попит на інноваційні форми взаємодії з державними інституціями [6].

Бар'єри цифрової трансформації включають відсутність достатнього фінансування, обмежену цифрову компетентність персоналу, нормативно-правову нестабільність, а також організаційний опір змінам. Зокрема, брак інфраструктури в регіонах створює цифровий розрив, що обмежує рівний доступ до публічних послуг. Крім того, відсутність інтегрованих платформ і складності з управлінням даними ускладнюють ефективне функціонування цифрових механізмів [14].

Отже, розуміння взаємодії між драйверами та бар'єрами цифрової трансформації дозволяє державним інституціям не лише ефективніше використовувати можливості цифровізації, але й долати наявні виклики. Це створює передумови для формування інноваційного середовища, що відповідає сучасним запитам суспільства та сприяє сталому розвитку.

Основними індикаторами результативності цифрової трансформації державного управління є багатовимірні показники, які дозволяють оцінити вплив впровадження цифрових технологій на ефективність, прозорість і інноваційність управлінських процесів. Серед ключових індикаторів виділяють рівень доступності та якості електронних послуг для громадян і бізнесу, швидкість та обґрунтованість прийняття управлінських рішень, інтегрованість даних у міжвідомчій взаємодії, а також рівень цифрової компетентності державних службовців. Наприклад, індекс електронного врядування ООН та Індекс цифрової економіки та суспільства ЄС (DESI) дозволяють порівняти рівень цифровізації в різних країнах, акцентуючи увагу на доступності даних і ефективності їх використання. Окрім того, якісні індикатори, такі як рівень задоволеності громадян послугами та зниження адміністративного навантаження, демонструють, наскільки цифровізація сприяє створенню суспільної цінності. Ефективність інноваційних рішень оцінюється також через обсяги економії ресурсів, скорочення термінів виконання адміністративних процедур і зменшення корупційних ризиків. Наприклад, моделі структурних рівнянь підтверджують, що гнучкість і адаптивність організацій є медіаторами, які підсилюють позитивний вплив цифрових технологій на продуктивність у публічному секторі [15].

Таким чином, система індикаторів результативності цифрової трансформації державного управління є важливим інструментом моніторингу та оцінювання її ефективності. Вона дозволяє не лише оцінювати поточні досягнення, а й формулювати довгострокові стратегії, спрямовані на вдосконалення публічного адміністрування в умовах швидких технологічних змін.

Висновки. Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що цифрова трансформація державного управління є багатоаспектним і багаторівневим явищем, що охоплює зміну принципів, інструментів і структур публічного адміністрування задля відповіді на сучасні виклики та очікування суспільства. Її успіх залежить від системного підходу, що поєднує концептуальне розуміння процесів, механізми їх забезпечення та ефективну

інтеграцію технологічних інновацій. Водночас аналіз понятійного поля цифрової трансформації створює фундамент для подальшого дослідження її методологічних засад, актуальних викликів та інструментів реалізації, що потребує вивчення стану наукових розробок з цифрової трансформації державного управління.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних засад цифрової трансформації державного управління через призму її понятійного поля та концептуальної моделі. Систематизовано та розкрито зміст таких дефініцій як «інформатизація», «диджиталізація», «цифровізація» та «цифрова трансформація», простежено їх еволюцію та взаємозв'язок у контексті розвитку теорії державного управління. Визначено сутність цифрової трансформації державного управління як багатовимірного процесу, що охоплює технологічний, управлінський та соціальний виміри, та обґрунтовано її ключові принципи: інклюзивність, прозорість, адаптивність. Виявлено та охарактеризовано основні закономірності цифрової трансформації, зокрема перехід від фрагментарної автоматизації до інтегрованого управління та зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень. Ідентифіковано ключові ознаки цифрової трансформації державного управління: інтегративність, адаптивність, прозорість, проактивність та орієнтацію на громадянина. Описано типологію механізмів цифрової трансформації, яка включає технологічні, організаційні, нормативно-правові, комунікаційні та освітні механізми, та визначено особливості їх інституційного та ресурсного забезпечення. Запропоновано концептуальну модель цифрової трансформації державного управління, яка інтегрує технологічні, організаційні, соціальні та правові аспекти в єдину архітектуру. Виявлено основні драйвери цифрової трансформації (технологічні інновації, очікування

громадян, міжнародні стандарти) та бар'єри (фінансові обмеження, цифрова компетентність, нормативно-правова нестабільність). Систематизовано індикатори результативності цифрової трансформації державного управління, які охоплюють як кількісні показники (рівень доступності послуг, швидкість прийняття рішень), так і якісні характеристики (задоволеність громадян, зниження адміністративного навантаження).

Ключові слова: державне управління, диджиталізація, інституційне забезпечення, механізми цифрової трансформації, публічні послуги, цифрова екосистема, цифрова трансформація, цифровізація.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. 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. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom [Association Agreement between Ukraine and the European Union]. (2014). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].
2. A Digital Single Market Strategy for Europe. (2015). eur-lex.europa.eu. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CEL-EX%3A52015DC0192> [in English].
3. Karpenko, O., Zaporozhets, T., Tsedik, M., Vasiuk, N., & Osmak, A. (2023). Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies. *European Review*, 31(6), (pp. 569-588). Retrieved from: <https://doi.org/10.1017/S1062798723000522> [in English].

4. Profiroiu, C., Negoită, C., & Costea, A. (2024). Digitalization of public administration in EU member states in times of crisis: the contributions of the national recovery and resilience plans. *International Review of Administrative Sciences*, 90(2), (pp. 336-352). Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/00208523231177554> [in English].

5. Nyniuk, I., & Nyniuk, M. (2024). Tsyfrova transformatsiia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of public administration in Ukraine: challenges and prospects]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Success and achievements in science*, 4, (pp. 509-521). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521) [in Ukrainian].

6. Lindgren, I., & Veenstra, A. (2018). Digital government transformation: a case illustrating public e-service development as part of public sector transformation. Proceedings from DGR'18: *The 19th Annual International Conference on Digital Government Research*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1145/3209281.3209302> [in English].

7. Řepa, V. (2021). Digital Transformation of Public Administration. A. Zimmermann, R. Schmidt, L. Jain (Eds.). *Intelligent Systems Reference Library*, (Vol. 188). Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-030-49640-1_6 [in English].

8. Khliborob, N. (2021). Tsyfrova transformatsiia publichnykh posluh: pravove rehuliuвання v konteksti yevropeiskykh pryntsyypiv [Digital transformation of public services: legal regulation in the context of European principles]. *Administratyvne pravo i protses – Administrative law and process*, 1(32), (pp. 28-40). Retrieved from: <https://doi.org/10.17721/2227-796x.2021.1.03> [in Ukrainian].

9. Kocharian, M. (2023). Tendentsii zastosuvannya tsyfrovyykh tekhnologii v publichnomu upravlinni [Trends in the application of digital technologies in public administration]. *Suchasnyi naukovyi zhurnal – Modern scientific journal*, 1(1), (pp. 91-96). Retrieved from: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-1-12> [in Ukrainian].

10. Mountasser, T., & Abdellatif, M. (2023). Digital transformation in public administration. *International journal of professional business review*, 8(10), (pp. 1-27). Retrieved from: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372> [in English].

11. Datta, P., Walker, L., & Amarilli, F. (2020). Digital transformation: Learning from Italy's public administration. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 10(2), (pp. 54-71). Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/2043886920910437> [in English].

12. The Digital Europe Programme. (n.d.). *digital-strategy.ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> [in English].

13. Aristovnik, A., Ravšelj, D., & Murko, E. (2024). Decoding the Digital Landscape: An Empirically Validated Model for Assessing Digitalisation across Public Administration Levels. *Administrative Sciences*, 14(3), 41. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/admsci14030041> [in English].

14. Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information Systems Management*, 37(4), (pp. 303-309). Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633> [in English].

15. Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/admsci14020037> [in English].

16. Budniuk, O., Pereviznyk, V., Mazurenko, H., Shcherbakov, S., & Antonova L. (2022). Digitalization as a Means of Anti-Corruption Policy in the Sphere of Health Care in Ukraine. *International Journal of Computer Science and Network Security*, (Vol. 22), 7, (pp. 320-326). Retrieved from: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.39> [in English].

17. Bondar, H. (2022). Kiberviina v Ukraini ta vyklyky natsionalnii bezpetsi: kibernapady na tsyfrovu infrastrukturu (derzhavni ustanovy, obiekty krytychnoi infrastruktury ta orhanizatsii tretogo sektoru [Cyberwar in Ukraine and challenges to national security: cyberattacks on digital infrastructure (government institutions, critical infrastructure facilities and third sector organizations)]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (15), (pp. 30-67). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.02> [in Ukrainian].

18. Antonova, L., & Mokhova, J. (2022). Udoskonalennia mekhanizmv elektronnoho uriaduvannia v Ukraini v umovakh tsyfrovvykh peretvoren [Improvement of electronic government mechanisms in Ukraine in the conditions of digital transformation]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (15), (pp. 10-29). <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01>

Відомості про автора / Information about the Author

Денис Шабанов, аспірант кафедри публічного управління та права Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», м. Дніпро, Україна. E-mail: shabanovd@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0525-0779>.

Denys Shabanov, PhD-student of the Department of Public Administration and Law of the Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, Ukraine. E-mail: shabanovd@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0525-0779>.

Shabanov, D. (2024). Digital transformation of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 26, 1273-1292. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.09>