

УДК 336.1

# Цифрова трансформація публічного управління як чинник підвищення ефективності територіального розвитку в умовах євроінтеграції

## DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR IN ENHANCING THE EFFICIENCY OF TERRITORIAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

**ЯКОВЕНКО Дмитро** – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

**YAKOVENKO Dmytro** – graduate student of the Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», st. Volodymyr Antonovycha, 70, Dnipro, 49006, Ukraine

**ORCID** <https://orcid.org/0009-0007-4991-2894>

**DOI** <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-7>

**Анотація.** У статті представлено всебічне дослідження цифрової трансформації публічного управління як стратегічного чинника підвищення ефективності територіального розвитку України в умовах євроінтеграції. Цифровізацію розглянуто не лише як технологічне впровадження інновацій, а як системне управлінське зрушення, що змінює взаємовідносини між державою, громадами та громадянами. Обґрунтовано, що цифрова трансформація означає перехід від бюрократичної до аналітичної моделі управління (*data-driven governance*), заснованої на відкритості даних, штучному інтелекті, блокчейні та хмарних технологіях. Підкреслено роль розвитку людського капіталу, цифрового лідерства й управлінської культури, побудованої на інноваційності, відповідальності та етичних принципах. Відповідно до підходів UNDP (2023), цифровізація виступає інструментом демократизації державного управління та інклюзивної участі громадян у прийнятті рішень. Розкрито європейський досвід цифрового врядування, зокрема практики Естонії, Польщі та Німеччини, які демонструють ефективне поєднання технологічних інновацій, нормативної узгодженості та громадської довіри. Україна адаптує ці моделі у власну цифрову політику через реалізацію Стратегії цифрової трансформації державного управління до 2025 року та розвиток екосистеми Дія. Показано, що цифрова трансформація стає дієвим механізмом територіального розвитку, сприяючи прозорості фінансів, підвищенню інвестиційної привабливості та розширенню участі громадян у плануванні. Інтеграція глобальних стандартів і локальних практик формує

глокалізаційний підхід до управління, що поєднує європейські принципи з українським соціокультурним контекстом. Особливу увагу приділено людському та духовно-етичному виміру цифровізації. Цифрове врядування трактується як гуманістичний процес, у центрі якого – людина, її гідність, свобода вибору та соціальна відповідальність. Збереження духовно-етичного балансу забезпечує гармонійне поєднання технологічного прогресу з ціннісними орієнтирами сучасного європейського управління. У підсумку доведено, що цифрова трансформація є ключовим напрямом модернізації публічного управління, який поєднує інновації, етику та сталість розвитку українського суспільства.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, публічне управління, територіальний розвиток, діджиталізація, лідерство, євроінтеграція.

**Abstract.** *The article presents a comprehensive study of the digital transformation of public administration as a strategic factor in enhancing the efficiency of territorial development in Ukraine within the context of European integration. Digitalization is viewed not merely as the implementation of technological innovations but as a systemic managerial shift that transforms the relationships between the state, communities, and citizens. It is argued that digital transformation represents a transition from a bureaucratic to an analytical model of governance (data-driven governance), based on open data, artificial intelligence, blockchain, and cloud technologies. The study highlights the importance of developing human capital, digital leadership, and a management culture grounded in innovation, accountability, and ethical principles. According to UNDP (2023), digitalization serves as a tool for democratizing public administration and promoting inclusive citizen participation in decision-making. The paper explores the European experience of digital governance, particularly the practices of Estonia, Poland, and Germany, which demonstrate an effective combination of technological innovation, regulatory consistency, and public trust. Ukraine adapts these models into its digital policy through the Strategy for Digital Transformation of Public Administration until 2025 and the development of the Diia ecosystem. Digital transformation is shown to be an effective mechanism for territorial development, promoting financial transparency, increasing investment attractiveness, and expanding citizen participation in planning. The integration of global standards and local practices creates a glocal approach to governance that combines European principles with the Ukrainian sociocultural context. Special attention is given to the human and spiritual-ethical dimensions of digitalization. Digital governance is interpreted as a human-centered process grounded in dignity, freedom of choice, and social responsibility. Preserving spiritual and ethical balance ensures the harmonious integration of technological progress with the value foundations of modern European governance. Ultimately, the article concludes that digital transformation is a key direction of public administration modernization, combining innovation, ethics, and sustainability in Ukraine's social development.*

**Key words:** *digital transformation, public administration, territorial development, digitalization, leadership, European integration*

**Вступ.** Цифрова трансформація сьогодні є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління в Україні. Вона визначає не лише технічну зміну способів надання послуг, а й глибинну трансформацію управлінських процесів, культури прийняття рішень та взаємодії між владою, громадянами й бізнесом. В умовах євроінтеграції цифровізація публічного сектору набуває особливо-го значення, оскільки стає чинником підвищення ефективності територіального розвитку, забезпечення прозорості, підзвітності та конкурентоспроможності регіонів. Згідно з європейськими програмами, зокрема Digital Europe Programme 2021-2027, цифрове врядування розглядається як основа інноваційного зростання, сталого розвитку та демократичної участі громадян.

Україна, долаючи наслідки децентралізаційних реформ і викликів війни, активно впроваджує цифрові інструменти управління - від порталу «Дія» до систем відкритих бюджетів і електронних консультацій. Водночас процес цифрової трансформації стикається з проблемами нерівномірного розвитку інфраструктури, цифрової грамотності управлінців і потребою у новій культурі лідерства. Саме тому актуальним є наукове осмислення цифрової трансформації не лише як технологічного, а й інституційного, соціального та ціннісного феномену, що формує нову модель публічного управління в Україні у контексті європейської інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень.** Цифрова трансформація публічного управління розглядається в сучасних дослідженнях як ключовий чинник підвищення ефективності врядування, прозорості та конкурентоспроможності регіонів у контексті сталого розвитку.

В українському контексті цифрову політику визначає Стратегія цифрової трансформації державного управління до 2025 року, яка орієнтована на створення єдиної цифрової екосистеми послуг, розвиток компетентностей держслужбовців і забезпечення кібербезпеки. Серед українських дослідників - Катерина Романенко, В'ячеслав Саприкін, Ірина П'ятничук, Наталія Костенюк, Наталія Сорокіна та Ігор Вербовський. У працях Катерини Романенко розкрито концепцію глокалізації та гуманізації цифрового врядування, що поєднує технологічні інновації з духовно-етичними цінностями, формуючи людиномірну модель управління, зорієнтовану на європейські стандарти відкритості й довіри.

Попри значну кількість наукових і прикладних досліджень, все ж таки відкритим залишається питання оцінювання ефективності цифрових перетворень: необхідно створити національні індикатори й методики моніторингу, що дозволять оцінювати не лише технічні досягнення, а й соціально-економічний ефект цифровізації.

**Мета статті.** Дослідити цифрову трансформацію публічного управління як чинник підвищення ефективності територіального розвитку України в умовах євроінтеграції, визначити її інституційні, технологічні та ціннісні аспекти,

а також узагальнити європейський досвід цифрового врядування для адаптації його в українську практику.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація у сфері публічного управління - це процес переходу від традиційної бюрократичної моделі управління до data-driven governance, що базується на використанні аналітики даних, штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів та відкритих цифрових платформ. Вона охоплює не лише технічні зміни, а й глибокі інституційні, організаційні та культурні трансформації у системі взаємодії «держава - громада - громадянин». У цьому контексті цифровізація виступає стратегічним напрямом публічного управління, який визначає здатність держави до адаптації, інноваційності та ефективного використання ресурсів.

Важливою складовою цифрової трансформації є розвиток людського капіталу, адже саме компетентні управлінці здатні забезпечити стійкість реформ, сформувати нову управлінську культуру й довіру громадян до держави. Дослідження у сфері публічного управління [5] наголошують, що формування цифрового лідерства і культура інновацій є фундаментом для модернізації державного сектору, що потребує не лише технологічних інструментів, а й ціннісно-орієнтованого мислення управлінців.

Згідно зі звітом UNDP (2023) Digital Transformation and Public Sector Innovation, цифрова трансформація державного управління розглядається як цілісний процес підвищення інституційної спроможності, прозорості та інклюзивності управлінських процесів [4]. У документі підкреслюється, що цифрові технології мають не лише автоматизувати послуги, а й формувати нові моделі взаємодії між урядом і суспільством. Особлива увага приділяється інклюзивності - залученню громадян до ухвалення рішень через відкриті дані, онлайн-консультації та цифрові платформи участі. Таким чином, цифрове врядування виступає інструментом демократизації управління, який зменшує соціальну нерівність і розширює доступ до публічних сервісів навіть у кризових умовах.

В українському контексті це особливо актуально, адже цифрова трансформація відбувається на тлі децентралізації, воєнних викликів і необхідності післявоєнного відновлення територій. Розвиток екосистеми Дія, упровадження електронних сервісів на місцевому рівні, створення відкритих бюджетів та цифрових кабінетів громад - усе це свідчить про формування національної моделі цифрового врядування. Однак процес потребує системного підходу до підготовки кадрів, забезпечення кібербезпеки та гармонізації українських нормативів із європейськими стандартами. Саме тому теоретико-методологічні засади цифрової трансформації в Україні мають спиратися на поєднання міжнародного досвіду, інституційної адаптації та ціннісно-етичної модернізації публічного управління.

Важливим орієнтиром для формування цифрової політики в Україні є Стратегія цифрової трансформації державного управління до 2025 року [3], ухвалена Міністерством цифрової трансформації України. Документ визначає пріоритети створення єдиної державної цифрової інфраструктури, впровадження

електронних послуг, розвитку цифрових компетентностей державних службовців і забезпечення кібербезпеки. Стратегія передбачає перехід до моделі «держава як сервіс», у якій громадяни виступають активними користувачами й співтворцями управлінських рішень. Для територіального розвитку це означає посилення автономії громад, удосконалення процесів стратегічного планування та розширення доступу до цифрових сервісів на місцевому рівні.

Європейські держави демонструють різні, але взаємопов'язані підходи до впровадження цифрового врядування, кожен із яких відображає певну модель поєднання державного управління, технологічних інновацій та участі громадян.

Естонія реалізувала екосистему e-Estonia, засновану на платформі X-Road, що інтегрує всі державні сервіси та забезпечує безпечний обмін даними між органами влади, бізнесом і громадянами. Ця система визнана однією з найефективніших у світі, оскільки дозволила державі перейти до повністю електронного документообігу, електронного голосування та створення персоналізованих цифрових ідентичностей. Естонський досвід показує, що цифровізація є можливою лише за умов високої довіри суспільства до державних інституцій і правового регулювання захисту даних [2].

Польща демонструє інший, більш гнучкий підхід. Програма GovTech Polska орієнтована на партнерство між державою та приватним сектором, залучення стартапів і громадянських інновацій до вирішення управлінських завдань. Її головна ідея - зробити державу відкритою лабораторією інновацій, де громадяни можуть бути співавторами цифрових рішень. Для України цей досвід є надзвичайно важливим, оскільки доводить ефективність співпраці між владою, бізнесом і науковими спільнотами у впровадженні технологій управління.

Німеччина, у свою чергу, реалізує концепцію Smart Regions, спрямовану на цифрову трансформацію регіонів, розвиток «розумних» територій, сталу енергетику, інтелектуальний транспорт і громадську участь. Ця модель поєднує цифровізацію з екологічними та соціальними пріоритетами розвитку, формуючи системне бачення «цифрового добробуту» на рівні територій. Для України досвід Німеччини є показовим, адже країна вибудовує цифрову політику не лише з технічної, а й зі стратегічної перспективи - як інструмент збалансованого розвитку регіонів і підвищення якості життя громадян.

Згідно з OECD Digital Government Index (2022), успішність таких моделей визначається узгодженістю нормативних актів, розвитком цифрових навичок, довірою до інституцій та відкритістю публічних даних [2]. Саме тому ці три країни стали орієнтирами для України: їхній досвід підтверджує, що цифрова трансформація має бути не лише технологічною реформою, а комплексним управлінським процесом, який змінює логіку взаємодії між державою і громадянином.

В українських умовах подібні підходи реалізуються через екосистему Дія, цифровізацію місцевого самоврядування, електронні бюджети, цифрові реєстри та сервіси прозорого врядування. Ці ініціативи наближають Україну до

європейського рівня сервісності управління. Цей процес має глокальний характер - він поєднує європейські цінності відкритості, підзвітності й довіри з українськими соціокультурними практиками, формуючи цифрову трансформацію як складову ширшого цивілізаційного вибору країни [8].

Цифрові технології підвищують ефективність управління територіями, забезпечуючи прозорість рішень, відкритість ресурсів і залучення громадян через е-інструменти, що стимулює інновації, підзвітність і партнерство влади, бізнесу та суспільства.

Дослідження (IFRS) [6] доводять, що запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності у публічному секторі формує прозоре середовище для управління ресурсами, сприяє підвищенню ефективності планування та залученню інвестицій у регіональний розвиток. Це, у свою чергу, створює передумови для більшої фінансової автономії територіальних громад та їх спроможності реалізовувати довгострокові стратегії.

Водночас, глокалізаційний підхід у цифровому врядуванні дозволяє інтегрувати глобальні стандарти ефективності з локальними особливостями економічного та соціального розвитку [7]. Завдяки цьому цифрова трансформація виступає не лише технічним інструментом модернізації, а й механізмом формування конкурентоспроможних територій, що поєднують інноваційність, відкритість і сталий розвиток у межах загальноєвропейського простору.

Серед викликів цифрової трансформації варто відзначити нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, кіберзагрози та недостатній рівень цифрової культури управлінців. Водночас не менш важливим є її гуманістичний вимір, який визначає, наскільки цифрові технології здатні служити людині, а не навпаки. Цифрове врядування має спиратися не лише на технічну ефективність, а й на етичні принципи, які забезпечують справедливість, довіру й відповідальність у взаємодії між владою, громадою та громадянином.

У сучасних наукових підходах [8] підкреслюється, що в умовах стрімкого поширення штучного інтелекту та автоматизації управлінських процесів важливо зберігати духовно-етичний баланс, який гарантує гуманізацію цифрового середовища. Це означає, що технологічний прогрес має поєднуватися з людяністю, соціальною емпатією та повагою до цінностей особистості.

В українських реаліях це питання набуває особливого значення, адже цифровізація державного сектору відбувається паралельно з воєнними викликами, зростанням соціальної напруги та потребою у відновленні довіри до інституцій. Тому розвиток цифрових компетентностей має супроводжуватися формуванням культури етичного лідерства, відкритості та взаємопідтримки в публічному управлінні.

Саме тому звіт UNDP (2023) наголошує на необхідності поєднання цифрових навичок із соціальною емпатією, орієнтацією на людський розвиток і залученням громадян до прийняття рішень [4]. Для України подальший рух у цьому напрямі означає створення цифрового врядування, яке не лише автоматизує

процеси, а й формує середовище довіри, поваги та співучасті - основи сучасної європейської управлінської культури.

**Висновки.** Цифрова трансформація публічного управління є ключовим чинником модернізації держави та підвищення ефективності територіального розвитку в умовах євроінтеграції. Вона забезпечує перехід від бюрократичної до аналітичної моделі управління, заснованої на даних, інноваціях та відкритості. Європейський досвід Естонії, Польщі й Німеччини демонструє, що успішна цифровізація можлива лише за умов довіри громадян, розвитку цифрових навичок і нормативної узгодженості. Україна поступово формує власну модель цифрового врядування, спираючись на Стратегію цифрової трансформації державного управління до 2025 року та реалізацію платформи Дія. Цифровізація вже стала важливим механізмом прозорості, фінансової підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень. Водночас подальший поступ потребує розвитку цифрового лідерства, етичної культури управління та посилення людського капіталу. Лише поєднання технологічних і духовно-ціннісних засад забезпечить сталий розвиток і формування європейської моделі публічного врядування в Україні.

### Список використаних джерел

1. European Commission. Digital Europe Programme 2021–2027. Brussels, 2023.
2. OECD. Digital Government Index 2022: Benchmarking Digital Transformation in the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2022.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації державного управління до 2025 року. Київ, 2021.
4. UNDP. Digital Transformation and Public Sector Innovation. New York: United Nations, 2023.
5. Fedotova T., Shevchenko Y., Romanenko K., Nunyuk I., Khairulin O. (2025). Enhancing Human Capital and Leadership in Public Administration: Training, Growth, and Retention Strategies. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 69–82. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60460>
6. Пономарьова, Н., Романенко, К., & Балла, І. (2025). Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) в українських компаніях. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, № 5 (2025). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.08>
7. Романенко К., Романенко М. (2025). Глокалізація і good governance: діалектичне осмислення відкритості в публічному секторі через освіту. *Вісник дніпровської академії неперервної освіти. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2025 № 1(1), С. 78-86. <https://doi.org/10.54891/2786-698x-2025-1-9>
8. Romanenko, K., Rieznikov, S., Khvatova, O., Kovalchuk, O., & Romanenko, M. (2025). The Intersection of Spirituality and Artificial Intelligence: Psychological Dimensions of Educational Leadership and Management. *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7(SI1), 372–391. <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.227>

## References

1. European Commission. (2023). Digital Europe Programme 2021–2027. Brussels, Belgium. [in English]
2. OECD. (2022). Digital Government Index 2022: Benchmarking digital transformation in the public sector. Paris, France: OECD Publishing. [in English]
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2021). Strategy for digital transformation of public administration until 2025. Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian]
4. United Nations Development Programme (UNDP). (2023). Digital transformation and public sector innovation. New York, NY: United Nations. [in English]
5. Fedotova, T., Shevchenko, Y., Romanenko, K., Nunyuk, I., & Khairulin, O. (2025). Enhancing human capital and leadership in public administration: Training, growth, and retention strategies. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 69–82. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60460> [in English]
6. Ponomarova, N., Romanenko, K., & Balla, I. (2025). Implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) in Ukrainian companies. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 5(2025). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.08> [in Ukrainian]
7. Romanenko, K., & Romanenko, M. (2025). Glocalisation and good governance: Dialectical understanding of openness in the public sector through education. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 1(1), 78–86. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-9> [in Ukrainian]
8. Romanenko, K., Rieznikov, S., Khvatova, O., Kovalchuk, O., & Romanenko, M. (2025). The intersection of spirituality and artificial intelligence: Psychological and managerial dimensions of integrating spirituality and AI within the educational process. *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7 (Special Issue 1). <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.227> [in English]

*Отримано 24.10.2025 р.*

*Прийнято до друку 07.11.2025*

*Опубліковано 09.12.2025*

*Received 24.10.2025 p.*

*Accepted for publication 07.11.2025*

*Published 09.12.2025*