

О. О. Критенко, кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та митного
адміністрування Університету митної справи та фінансів

МОДЕРНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУР ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІЗАЦІЮ: РОЛЬ ІНТЕГРОВАНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Цифрова трансформація публічного управління стала невід'ємною частиною реформування системи державної влади і спрямована на забезпечення високоякісних, доступних та ефективних послуг громадянам і бізнесу. Серед ключових інструментів цього процесу є інтегровані інформаційні системи, які уніфікують адміністративні процедури та забезпечують їх прозорість. У статті досліджується вплив цифровізації на модернізацію адміністративних процедур у сфері публічного управління України. Основну увагу приділено ролі інтегрованих інформаційних систем (ІІС) як ключового інструменту трансформації управлінських процесів. Проаналізовано сучасні підходи до електронного урядування, а також практичні аспекти впровадження ІІС у роботі державних органів. Визначено переваги використання ІІС, зокрема підвищення прозорості, оперативності, зниження адміністративного навантаження та мінімізацію корупційних ризиків. У межах дослідження розглянуто приклади національних цифрових платформ, зокрема «Дія», «Вулик», «Трембіта» та оцінено їхній вплив на якість надання публічних послуг. Виявлено ключові бар'єри серед яких нерівний доступ до Інтернету, низький рівень цифрової грамотності, недовіра до електронних сервісів, а також адміністративна інертність апарату управління. За результатами зроблено висновки, що модернізація адміністративних процедур через впровадження ІІС є ключовим чинником цифрової трансформації публічного управління. Та наголошено на необхідності спрямування подальших досліджень на оцінювання ефективності конкретних ІІС у різних секторах державного управління та розробку адаптивних моделей їх впровадження.

Ключові слова: публічне управління, публічні послуги, цифровізація, інтегровані інформаційні системи, адміністративні процедури, електронне урядування, Дія, Вулик, Трембіта.

O. O. Krytenko. Modernization of administrative procedures through digitalization: the role of integrated information systems in public administration

The digital transformation of public administration has become an integral part of the reform of the state power system and is aimed at providing high-quality, accessible and effective services to citizens and businesses. Among the key tools of this process are integrated information systems that unify administrative procedures and ensure their transparency. The article examines the impact of digitalization on the modernization of administrative procedures in the public administration of Ukraine. The main attention is paid to the role of integrated information systems (IIS) as a key tool for the transformation of management processes. Modern approaches to e-government are analyzed, as well as practical aspects of implementing IIS in the work of state bodies. The advantages of using IIS are identified, in particular, increasing transparency, efficiency, reducing administrative burden and minimizing corruption risks. The study considers examples of national digital platforms, in particular "Diya", "Vulyk", "Trembita" and assesses their impact on the quality of public service provision. Key barriers were identified, including unequal access to the Internet, low levels of digital literacy, distrust of electronic services, and administrative inertia of the government apparatus. The results concluded that the modernization of administrative procedures through the implementation of IIS is a key factor in the digital transformation of public administration. The need to direct further research to assess the effectiveness of specific IIS in different sectors of public administration and the development of adaptive models for their implementation was emphasized.

Key words: public administration, digitalization, integrated information systems, administrative procedures, e-government, Diia, Vulyk, Trembita.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування системи публічного управління в Україні вимагають кардинального оновлення адміністративних процедур з урахуванням викликів цифрової епохи. Традиційні управлінські механізми часто залишаються надто бюрократизованими, неефективними та малозручними для громадян. У контексті зростаючого попиту на швидкі, прозорі та якісні публічні послуги виникає необхідність у глибокій трансформації способів взаємодії між державою та суспільством. Одним із ключових інструментів цієї трансформації виступають інтегровані інформаційні системи (ІІС), які забезпечують цифровізацію процедур, автоматизацію процесів та уніфікацію обробки даних. Проте вітчизняна практика цифрового управління досі стикається з низкою проблем: фрагментарністю ІТ-рішень, недостатнім рівнем інтероперабельності систем, обмеженими цифровими компетенціями державних службовців, нормативно-правовими бар'єрами та нерівномірним доступом до цифрових сервісів.

У цьому контексті актуальним є дослідження того, яким чином ІІС можуть слугувати чинником модернізації адміністративних процедур, які саме виклики супроводжують їх впровадження в українських реаліях та які підходи до цифрової трансформації є найбільш ефективними для забезпечення сталого розвитку публічного управління.

© **О. О. Критенко, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковому дискурсі модернізації адміністративних процедур через цифровізацію дослідники акцентують увагу на ролі інтегрованих інформаційних систем у формуванні ефективного публічного управління. Зокрема, Задорожний В. П., Мирошніченко А. І. та Сапін А. О. обґрунтовують стратегічні підходи до цифровізації адміністративних послуг, акцентуючи на важливості створення уніфікованої цифрової інфраструктури [1]. Рачинський А. П. і Титаренко О. М. розглядають цифрову трансформацію як сервісно-орієнтований процес, що змінює модель взаємодії влади з громадянами [2]. Шерстюк Г. М., Корнієнко В. О., Вишняк І. О. досліджують виклики цифровізації публічного управління, включаючи інституційні та технічні бар'єри [3]. Ліпенцев А. аналізує вплив цифрових технологій на персоналізацію послуг і підвищення клієнтоорієнтованості органів влади [4]. Засуха М. В. розглядає цифрову трансформацію як цілісний процес, що охоплює правові, управлінські та соціальні аспекти [5]. Узагальнення наукових підходів свідчить про високий потенціал ІС для удосконалення адміністративних процедур, хоча потребують подальшого дослідження питання ефективної інтеграції, безпеки даних і цифрової компетентності персоналу.

Мета статті – дослідити роль інтегрованих інформаційних систем у цифровій трансформації адміністративних процедур та визначити шляхи підвищення ефективності публічного управління через впровадження сучасних цифрових рішень.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація сфери публічних послуг є одним із ключових пріоритетів урядової політики України. Організація послуг, зокрема в електронній формі, безпосередньо впливає на якість життя громадян та ефективність роботи публічних службовців.

Модернізація адміністративних процедур у публічному управлінні сьогодні нерозривно пов'язана з впровадженням ІС, які забезпечують оперативність, прозорість і зручність надання послуг громадянам. В умовах цифрової трансформації держави ІС виступають ключовим інструментом реалізації принципу сервісної орієнтації діяльності органів влади. Як зазначено в аналітичних дослідженнях, «ефективне функціонування системи державного управління неможливе без глибокого впровадження цифрових інструментів», які дозволяють підвищити якість обслуговування, забезпечити відкритість процедур та раціональне використання ресурсів. У дослідженні розглядаються як інтегровані, так і інтелектуальні інформаційні системи, що забезпечують цифрову трансформацію публічного управління в Україні

Погоджуємося з думкою Рачинського А. П. і Титаренка О. М. що цифрова трансформація публічного управління є не лише впровадженням технологічних інновацій, а й кардинальною зміною політичних, соціальних та організаційних аспектів взаємодії громадян з органами влади [2, с. 556], яка підкреслює системний характер цифровізації, що охоплює не лише технічні, а й управлінські аспекти.

Особливої актуальності набуває формування єдиної цифрової інфраструктури та впровадження платформ, що забезпечують інтеграцію органів виконавчої влади, реєстрів і каналів комунікації з населенням. У цьому контексті платформа «Дія» стала знаковим прикладом інтегрованого цифрового рішення, яке об'єднує низку адміністративних послуг в електронному форматі та демонструє практичну реалізацію принципу «єдиного вікна» [7].

Однак процес цифровізації супроводжується низкою викликів, серед яких домінують цифровий розрив між регіонами, недостатній рівень цифрової грамотності серед населення, а також обмежені фінансові та інфраструктурні ресурси, особливо на місцевому рівні. Це вимагає системного підходу до впровадження ІС, який поєднує технологічні, правові та соціальні складові. Як підкреслюють дослідники, «успішна цифрова трансформація можлива лише за умови комплексного вирішення технічних, фінансових і освітніх бар'єрів» та активного залучення громадян до процесів цифрового врядування [1, с. 77].

Вагома роль ІС як інструменту сервісизації в адміністративних процедурах визначається тим, що сервісна держава є концептуальним ядром цифрової трансформації, що передбачає надання якісних послуг громадянам через цифрові канали, зменшення адміністративних бар'єрів і бюрократичних перешкод [2]. В контексті цього автоматизація ЦНАП та електронна взаємодія із суб'єктами надання послуг суттєво підвищує ефективність управлінських процесів, мінімізує дублювання інформації та знижує витрати часу на обробку запитів [6].

До прикладів практичного застосування ІС в публічному управлінні за результатами нашого дослідження можемо віднести:

1. Платформа «Дія» (скорочення від «Держава і я», англ. Diia) – державний мобільний застосунок, вебпортал і бренд цифрової держави в Україні, розроблений Міністерством цифрової трансформації України. Платформа «Дія» – це комплексний цифровий продукт, що включає в себе мобільний додаток, онлайн-портал та мережу офлайн-центрів, призначених для надання державних послуг громадянам та підприємствам, а також для навчання та розвитку цифрових навичок [7].

До основних складових платформи «Дія» належать:

- 1) мобільний додаток «Дія» забезпечує доступ до цифрових документів, таких як паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток, та інших, а також дозволяє сплачувати штрафи та отримувати інші послуги;

2) онлайн-портал «Дія» – місце, де можна отримати широкий спектр державних послуг онлайн, подати заявки, переглянути інформацію про себе та свій бізнес, а також отримати інформацію про державні послуги;

3) Дія.Центри – мережа офлайн-центрів, що забезпечують зручне та швидке отримання державних послуг за принципом «єдиного вікна»;

4) Дія.Освіта – платформа для навчання цифровим навичкам та опанування нових професій, що пропонує освітні серіали, симулятори, та інші інтерактивні матеріали.

За результатами нашого дослідження до переваг платформи «Дія» можемо віднести:

- зручність та доступність шляхом забезпечення швидкого та зручного доступу до державних послуг онлайн;

- прозорість та відкритість завдяки зменшенню корупційних ризиків та підвищенню прозорості у наданні державних послуг;

- розвиток цифрових навичок через навчання та допомогу у опануванні нових професій;

- підтримку бізнесу за рахунок спрощення його ведення та отримання необхідних послуг.

Отже, «Дія» – це інструмент для побудови сучасної цифрової держави, що орієнтований на потреби громадян та підприємств.

2. Інформаційна система «Вулик» яка являє собою програмний комплекс, призначений для автоматизації роботи ЦНАП. Вона є частиною загальнонаціональної Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади, а також забезпечує електронну взаємодію з державними реєстрами, що значно прискорює процес надання послуг громадянам [8].

Окрім того, що система «Вулик» спрощує та прискорює роботу адміністраторів ЦНАП, автоматизуючи процеси обробки заяв та взаємодію з державними реєстрами до її переваг відноситься також і дистанційне адміністрування, яке здійснюється віддалено, що дозволяє швидко надавати технічну підтримку та оновлення без потреби залучати місцевих ІТ-спеціалістів.

Система інтегрована з мобільним додатком «Дія», що дозволяє громадянам отримувати послуги в ЦНАП, використовуючи електронні документи з додатку, а також оплачувати послуги онлайн.

Завдяки «Вулику» процес отримання послуг стає швидшим, простішим та зручнішим як для громадян, так і для працівників ЦНАП.

Отже, впровадження «Вулика» сприяє підвищенню доступності та якості надання адміністративних послуг, а також забезпечує надійне зберігання та захист інформації.

3. Система «Трембіта» – це національна система електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами, електронними реєстрами та інформаційними системами. Вона забезпечує безпечний обмін даними між різними державними органами та органами місцевого самоврядування через інтернет. Завдяки «Трембіті» дані зберігаються в одному місці, що спрощує отримання електронних послуг для громадян та бізнесу, усуваючи необхідність збирати довідки в різних установах [9].

«Трембіта» працює за принципом сервіс-орієнтованої архітектури, забезпечуючи безпечну передачу та обробку даних. Всі дані, що передаються через неї, підписуються електронною печаткою, шифруються, а також ведеться протоколювання подій та контроль доступу.

До системи «Трембіта» підключено багато ключових державних реєстрів, таких як Демографічний реєстр, реєстр юридичних осіб, ФОП та громадських формувань, земельний кадастр, реєстр адрес, будівель та споруд тощо, а також органи державної влади, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання.

Вважаємо за доцільне до переваг «Трембіти» віднести те, що вона спрощує процес отримання державних послуг, робить його більш зручним та ефективним, а також забезпечує безпечний обмін даними між різними державними органами. З моменту запуску «Трембіти» кількість транзакцій значно зросла, що свідчить про її ефективність та важливість для цифрового розвитку України.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що використання ІС у публічному управлінні України значно підвищує ефективність, прозорість та доступність державних послуг. Розглянуті приклади – платформа «Дія», система «Вулик» та «Трембіта» – демонструють комплексний підхід до цифровізації публічної сфери, кожна з яких відіграє унікальну роль у побудові сучасної цифрової держави.

Платформа «Дія» забезпечує зручний доступ громадян до широкого спектру послуг, сприяє розвитку цифрових навичок та підтримує підприємництво. Система «Вулик» оптимізує роботу ЦНАП, автоматизуючи обробку заяв і інтегруючись із національними реєстрами, що забезпечує якісніше обслуговування громадян. «Трембіта» ж виступає ключовою інфраструктурою для безпечного обміну даними між державними органами, усуваючи дублювання інформації та зменшуючи адміністративне навантаження.

Таким чином, впровадження таких ІС не лише модернізує державне управління, а й наближає Україну до стандартів розвинених цифрових демократій, орієнтованих на потреби громадян і прозорість взаємодії з державою.

Попри значні досягнення у впровадженні ІС у публічному управлінні, варто наголосити, що процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів і проблемних аспектів. Глибший аналіз виявляє не лише технічні й організаційні труднощі, але й соціальні, нормативно-правові та етичні питання, які потребують системного підходу до вирішення.

Серед ключових бар'єрів дослідники проблематики наголошують на нерівному доступі до Інтернету, низькому рівні цифрової грамотності, недовірі до електронних сервісів, а також адміністративній інертності апарату управління [1, с. 74]. Виділяють ключові чинники, що впливають на цифровізацію, зокрема: рівень децентралізації, соціально-економічну політику, доступ до IT-інфраструктури, впровадження важливих цифрових проєктів та рівень громадянського суспільства у цифровому середовищі [5].

Таким чином, актуалізується напрям дослідження, пов'язаний із необхідністю адаптації ІС до специфіки регіонального розвитку та індивідуалізованих потреб кінцевих користувачів. Важливим аспектом сучасного державного управління є взаємодоповнення процесів цифровізації та децентралізації, зокрема в частині передачі повноважень органам місцевого самоврядування. Інформаційно-технологічні рішення мають сприяти зміцненню інституційної спроможності громад у забезпеченні рівного доступу до публічних послуг, особливо в сільських територіях, де зберігаються суттєві цифрові бар'єри. Той факт, що метою цифровізації є не лише спрощення процедур, а й підвищення прозорості, соціальної інтеграції, ефективності управління та довіри громадян до держави доводить тезу про те, що ІС повинні бути частиною цілісної цифрової стратегії управління.

Висновки та перспективи. Проведений аналіз показав, що впровадження ІС у публічному управлінні дозволяє значно підвищити ефективність адміністративних процедур. Зокрема, системи типу «Трембіта», «Вулик» та платформа «Дія» забезпечують електронну взаємодію між органами влади, спрощують доступ громадян до послуг, зменшують паперову бюрократію та сприяють автоматизації процесів. ІС дозволяють здійснювати обмін даними в режимі реального часу, інтегрувати реєстри, оптимізувати процеси прийняття рішень та покращити облік і контроль адміністративних дій.

Дослідження також виявило бар'єри впровадження ІС, серед яких фрагментарність цифрової інфраструктури, низький рівень цифрової грамотності персоналу, відсутність єдиної технічної політики, проблеми кібербезпеки та фінансування. Однак стратегічний підхід до цифровізації, який передбачає комплексну модернізацію процедур на основі ІС, демонструє стійку динаміку покращення публічного управління.

Отже, модернізація адміністративних процедур через впровадження ІС є ключовим чинником цифрової трансформації публічного управління. ІС сприяють автоматизації, підвищенню прозорості, зниженню транзакційних витрат та створенню зручного сервісу для громадян. Для повноцінного ефекту необхідне усунення організаційних, технічних та нормативних бар'єрів, забезпечення міжвідомчої сумісності систем, розвиток цифрових компетенцій публічних службовців та підтримка державної цифрової політики. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання ефективності конкретних ІС у різних секторах державного управління та розробку адаптивних моделей їх впровадження.

Список використаних джерел:

1. Задорожний В. П., Мирошніченко А. І., Сапін А. О. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 75–81.
2. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісізації. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 553 – 567.
3. Шерстюк Г. М., Корнієнко В. О., Вишняк І. О., Танасогло О. М. Цифровізація публічного управління: виклики та перспективи впровадження. *Вчені записки ТНУ імені В. І Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Том 36 (75) № 1. С. 155–159.
4. Ліпенцев А. Персоналізація адміністративних послуг через цифрові технології: аналіз впливу на клієнтоорієнтованість органів публічної влади. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. Вип. 3. С. 34–42.
5. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL : https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_12_2024
6. Пропозиції щодо окремих напрямків державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП. U-LEAD-Policy-Paper-on-Digitalisation-2021. 2021. URL: <https://surl.li/saiqum>
7. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>
8. Вулик – сучасна інформаційна система для ЦНАП. URL: <https://surl.li/rpyfzr>
9. Система «Трембіта». Департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та е-урядування Дніпропетровської ОДА. URL: <https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita>

References:

1. Zadorozhnyi V. P., Myroshnychenko A. I. and Sapin A. O. (2024), “Stratehichni aspekty tsyfrovizatsii administratyvnykh posluh” [“Strategic aspects of the digitalization of administrative services”], *journal Ekonomika i rehion [The economy and the region]*, vol. 4 (95), pp. 75–81 [Ukraine]
2. Rachynskiy A. P. and Tytarenko O. M. (2024) “Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia u napriami servisyzatsii” [Digital transformation of public administration in the direction of servicing], *journal Derzhavne budivnytstvo [State construction.]* vol 2 (36), pp. 553–567 [Ukraine]
3. Sherstiuk H. M., Korniiienko V. O., Vyshniak I. O. and Tanasohlo O. M. (2025) “Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia: vyklyky ta perspektyvy vprovadzhennia” [Digitalization of public administration: challenges and prospects for implementation], *journal Vcheni zapysky TNU imeni V. I Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia [Scientific notes of the V.I Vernadsky TNU. Series: Public management and administration]* vol. 36 (75) No. 1, pp. 155–159 [Ukraine]
4. Lipentsev A. (2024) “Personalizatsiia administratyvnykh posluh cherez tsyfrovi tekhnolohii: analiz vplyvu na kliientoorientovanist orhaniv publichnoi vlady” [Personalization of administrative services through digital technologies: analysis of the impact on the customer orientation of public authorities], *journal Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia [Public Administration and Local Self-Government]* Issue 3, pp. 34–42 [Ukraine]
5. Zasukha M. V. (2024) “Sutnist tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia” [The essence of digital transformation of public administration], *journal Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia [Problems of modern transformations. Series: law, public administration and administration]* vol 12. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_12_2024 [Ukraine]
6. Proposals on individual areas of state policy on digital transformation of the sphere of administrative services provision and Center for Administrative Services Provision (2021), *Propozytsii shchodo okremykh napriamkiv derzhavnoi polityky z tsyfrovoi transformatsii sfery nadannia administratyvnykh posluh ta TsNAP*. URL: <https://surl.li/rgxuge>
7. Online government services (2025), *Derzhavni posluhy online*, official site. URL: <https://diia.gov.ua/>
8. Vulyk – a modern information system for ASCs (2025). *Vulyk – suchasna informatsiina systema dlia TsNAP*, official site. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/Booklet_VULYKUA_web1.pdf
9. Trembita System. Department of Digital Transformation, Information Technologies and E-Governance of the Dnipropetrovsk Regional State Administration (2025). *Systema “Trembita”. Departament tsyfrovoi transformatsii, informatsiinykh tekhnolohii ta e-uriaduvannia Dnipropetrovskoi ODA*, official site. URL: <https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita>

Дата надходження статті: 01.08.2025

Дата прийняття статті: 26.08.2025

Опубліковано: 16.09.2025