

Р. Г. Дубас, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0000-0001-8147-2402>

В. В. Дабіжа, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

Г. В. Кириченко, кандидат наук з державного управління, завідувачка відділу аспірантури та докторантури ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0000-0003-1067-8758>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню цифровізації публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації, що зумовлює потребу переосмислення традиційних підходів до планування, реалізації, моніторингу та оцінювання соціально орієнтованих ініціатив. Актуальність теми визначається тим, що сучасні соціальні проєкти дедалі частіше реалізуються в умовах складної взаємодії держави, міжнародних організацій, інститутів громадянського суспільства, місцевих громад і приватного сектору, а їх ефективність залежить не лише від обсягу фінансових ресурсів, а й від якості управлінських рішень, доступності цифрових сервісів, прозорості процедур, здатності органів публічної влади оперативно реагувати на демографічні, економічні та гуманітарні виклики. Досліджено вплив глобалізаційних процесів на трансформацію публічного управління соціальними проєктами, зокрема в частині поширення міжнародних стандартів соціального захисту, розвитку електронного врядування, використання цифрових платформ для координації проєктної діяльності, залучення донорської допомоги, аналізу потреб населення та оцінювання результативності соціальних програм. Акцентовано увагу на тому, що цифровізація створює нові можливості для підвищення адресності соціального забезпечення, оптимізації адміністративних процедур, інтеграції інформаційних ресурсів, покращення комунікації між суб'єктами управління та посилення громадського контролю за використанням ресурсів у соціальній сфері. Обґрунтовано, що перспективи оптимізації публічного управління соціальними проєктами мають пов'язуватися з упровадженням комплексних цифрових рішень, розвитком міжвідомчої інформаційної взаємодії, використанням аналітики даних для прогнозування соціальних ризиків, удосконаленням механізмів участі громадянського суспільства та адаптацією світового досвіду до національних умов. Особливого значення набуває управління соціальними проєктами, спрямованими на подолання наслідків старіння населення, погіршення демографічної ситуації, зростання потреб у соціальному захисті, підтримці вразливих груп населення та забезпеченні сталого функціонування системи соціального забезпечення. Виявлено, що цифровізація публічного управління соціальними проєктами є не лише технологічним, а й інституційним процесом, який передбачає зміну управлінської культури, підвищення професійної спроможності публічних службовців, формування прозорих процедур прийняття рішень і посилення довіри між державою та суспільством.

Ключові слова: публічне управління, глобалізація, соціальні проєкти, міжнародні організації, громадянське суспільство, публічне управління соціальними проєктами, проєктна діяльність, світовий досвід, перспективи оптимізації публічного управління, перспективи оптимізації публічного управління соціальними проєктами, старіння населення, демографічна ситуація, соціальне забезпечення, соціальний захист.

R. H. Dubas, V. V. Dabizha, A. V. Kyrychenko. The digitalization of public management of social projects in the context of globalization

This article examines the digitalization of public management of social projects in the context of globalization, which necessitates a rethinking of traditional approaches to the planning, implementation, monitoring, and evaluation of socially oriented initiatives. The relevance of the topic stems from the fact that modern social projects are increasingly implemented in the context of complex interactions between the state, international organizations, civil society institutions, local communities, and the private sector, and their effectiveness depends not only on the volume of financial resources but also on the quality of management decisions, the accessibility



© Р. Г. Дубас, В. В. Дабіжа, Г. В. Кириченко, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

of digital services, the transparency of procedures, and the ability of public authorities to respond promptly to demographic, economic, and humanitarian challenges.

The study examines the impact of globalization processes on the transformation of public management of social projects, particularly regarding the dissemination of international social protection standards, the development of e-governance, the use of digital platforms to coordinate project activities, the mobilization of donor assistance, the analysis of population needs, and the evaluation of social program effectiveness. Emphasis is placed on the fact that digitalization creates new opportunities to improve the targeting of social assistance, optimize administrative procedures, integrate information resources, enhance communication between administrative bodies, and strengthen public oversight of resource use in the social sector.

It is argued that the prospects for optimizing public management of social projects should be linked to the implementation of comprehensive digital solutions, the development of interagency information exchange, the use of data analytics to forecast social risks, the improvement of mechanisms for civil society participation, and the adaptation of global experience to national conditions. Of particular importance is the management of social projects aimed at addressing the consequences of population aging, the deterioration of the demographic situation, the growing need for social protection, support for vulnerable population groups, and ensuring the sustainable functioning of the social security system.

It has been found that the digitalization of public management of social projects is not only a technological but also an institutional process, which involves changing the management culture, enhancing the professional capacity of public servants, establishing transparent decision-making procedures, and strengthening trust between the state and society.

Key words: public administration, globalization, social projects, international organizations, civil society, public administration of social projects, project activities, global experience, prospects for optimizing public administration, prospects for optimizing public administration of social projects, aging population, demographic situation, social security, social protection.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації соціальна сфера дедалі більше залежить від здатності держави, органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій та інститутів громадянського суспільства спільно реагувати на складні суспільні виклики, пов'язані зі старінням населення, зміною демографічної структури, посиленням соціальної нерівності, міграційними процесами, зростанням потреб у соціальному захисті та необхідністю забезпечення адресного соціального забезпечення. У цьому контексті публічне управління соціальними проєктами набуває особливого значення, оскільки саме через проєктну діяльність реалізуються практичні механізми підтримки вразливих категорій населення, модернізації соціальних послуг, розвитку громад, залучення міжнародної допомоги та впровадження інноваційних управлінських рішень. Водночас традиційні адміністративні підходи до управління соціальними проєктами вже не повною мірою відповідають динаміці сучасних соціальних процесів, оскільки часто залишаються надмірно бюрократизованими, фрагментованими, недостатньо прозорими та слабко орієнтованими на використання цифрових інструментів аналізу, координації й моніторингу. Особливої актуальності проблема цифровізації публічного управління соціальними проєктами набуває в умовах, коли ефективність соціальної політики визначається не лише наявністю нормативно-правового забезпечення чи фінансових ресурсів, а й спроможністю органів публічної влади оперативного збирати, обробляти та використовувати дані про реальні потреби населення, забезпечувати міжвідомчу інформаційну взаємодію, створювати зручні електронні сервіси, підвищувати прозорість розподілу ресурсів і залучати громадськість до оцінювання результатів проєктної діяльності. Недостатній рівень цифрової інтеграції у сфері управління соціальними проєктами може призводити до дублювання функцій різних інституцій, ускладнення доступу громадян до соціальної підтримки, нерационального використання бюджетних і донорських коштів, слабкої координації між державними структурами, міжнародними партнерами та громадянським суспільством. Саме тому цифровізація має розглядатися не як допоміжний технічний інструмент, а як важливий напрям модернізації публічного управління, що здатний забезпечити більшу гнучкість, підзвітність, доказовість і результативність соціальних проєктів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика цифровізації публічного управління в останні роки активно досліджується у вітчизняній науці крізь призму електронного урядування, цифрової трансформації державних сервісів, відкритості публічної влади, розвитку інформаційної взаємодії між органами влади та громадянами, а також модернізації управлінських процедур у соціальній сфері. У цьому напрямі вагомими є праці таких дослідників, як Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В., Костенюк Н. І., Риженко О. О., Медяник В. А., Наливайко Л. Р., Вітвіцький С. С., у яких цифровізація розглядається не лише як технічне переведення послуг в електронну форму, а як комплексна зміна організаційної логіки публічного управління. Зокрема, у сучасних публікаціях наголошується, що цифрова трансформація охоплює інтеграцію електронних сервісів, розвиток платформ на зразок Дії, eHealth, e-Social та Єдиного соціального реєстру, а також потребує усунення фрагментарності, відомчої роз'єднаності й недостатньої уніфікації процедур у сфері соціальних послуг.

Метою дослідження є наукове обґрунтування особливостей цифровізації публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації та визначення її ролі у підвищенні ефективності проєктної діяльності, розвитку соціального захисту

Виклад основного матеріалу. Цифровізація публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації має розглядатися як складний управлінський, правовий, організаційний і соціально-комунікаційний процес, що змінює не лише форму надання окремих послуг, а й саму логіку взаємодії між державою, громадянами,

органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями та інститутами громадянського суспільства. У традиційній моделі соціальна політика часто будувалася навколо адміністративного розподілу ресурсів, формального підтвердження статусів, паперового документообігу та відносно повільного реагування на зміну потреб населення. Натомість сучасні глобалізаційні процеси посилюють динаміку соціальних ризиків, оскільки старіння населення, міграція, нерівність доступу до соціальних послуг, економічна нестабільність, гуманітарні кризи та трансформація ринку праці потребують швидких, адресних і доказово обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому цифровізація у сфері публічного управління соціальними проектами не може зводитися до створення електронної форми заяви або онлайн-кабінету отримувача послуги, адже її зміст полягає у переході до управління на основі даних, міжвідомчої інформаційної взаємодії, прозорого моніторингу результатів, оцінювання соціального ефекту та формування більш відкритої моделі прийняття рішень. Закон України Про соціальні послуги закріплює організаційні та правові засади надання соціальних послуг, визначає суб'єктів системи, отримувачів, надавачів, оцінювання потреб і планування соціальної підтримки, що створює базову нормативну основу для подальшого цифрового переосмислення соціальної сфери [1]. У цьому контексті цифрове публічне управління соціальними проектами доцільно розуміти як систему управлінських дій, за допомогою яких цифрові інструменти використовуються для виявлення соціальних проблем, планування проектів, добору цільових груп, розподілу ресурсів, координації виконавців, контролю якості, забезпечення підзвітності та формування зворотного зв'язку між публічною владою і суспільством. Важливість цифровізації соціальних проектів особливо помітна у тих випадках, коли соціальна проблема має не локальний, а комплексний характер і потребує участі багатьох суб'єктів. Йдеться про підтримку людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей, дітей у складних життєвих обставинах, ветеранів, безробітних, самотніх громадян, осіб, які потребують реабілітаційних або доглядових послуг. За таких умов проектна діяльність у соціальній сфері повинна спиратися не лише на загальні програмні цілі, а й на точну інформацію про потреби населення, територіальні особливості, доступність надавачів послуг, наявність кадрових і фінансових ресурсів, рівень цифрової грамотності громадян, а також на здатність органів влади координувати власні дії з міжнародними партнерами. Закон України Про особливості надання публічних електронних послуг визначає правові засади електронної форми надання публічних послуг і тим самим формує підґрунтя для того, щоб соціальні сервіси поступово переходили від паперової адміністративної логіки до цифрово організованої взаємодії громадянина з державою [2]. Практичне значення цього полягає у скороченні зайвих процедур, зменшенні кількості документів, які громадянин змушений подавати самостійно, зниженні адміністративного навантаження на працівників соціальної сфери та створенні умов для більш швидкого ухвалення управлінських рішень. Водночас цифровізація не повинна підміняти собою зміст соціальної політики, оскільки технологія сама по собі не гарантує справедливості, адресності та людяності соціальної підтримки. Її ефективність залежить від того, чи здатна держава поєднати електронні сервіси з належним правовим регулюванням, професійною підготовкою персоналу, етичним використанням даних і доступністю послуг для тих громадян, які не мають стабільного доступу до цифрових інструментів. Одним із ключових напрямів цифровізації публічного управління соціальними проектами є формування якісної інформаційної інфраструктури, оскільки без достовірних, актуальних і сумісних даних соціальна проектна діяльність ризикує залишатися формальною. У соціальній сфері особливе значення мають реєстри отримувачів допомоги, бази даних про надавачів соціальних послуг, інформація про територіальні громади, статистика демографічних змін, відомості про бюджетне й донорське фінансування, результати попередніх програм, а також дані щодо фактичної доступності послуг у конкретних населених пунктах. Закон України Про публічні електронні реєстри встановлює правові, організаційні та технологічні засади створення і функціонування публічних електронних реєстрів, що є надзвичайно важливим для соціальної сфери, де помилки, дублювання або застарілість інформації можуть прямо впливати на доступ людини до допомоги [3]. Для соціальних проектів це означає, що управлінські рішення мають дедалі більше спиратися на інтегровані дані, а не на ізольовані відомчі масиви інформації. Наприклад, проект підтримки осіб похилого віку в громаді повинен враховувати не лише кількість таких осіб, а й стан їхнього здоров'я, потребу в догляді, житлові умови, наявність родинної підтримки, доступність транспорту, віддаленість соціальних служб, можливість отримання медичної допомоги та рівень цифрової включеності. Якщо ці дані перебувають у різних системах і не можуть бути швидко узгоджені, органи публічної влади отримують неповну картину проблеми, що знижує якість планування. Саме тому розвиток реєстрової інфраструктури та міжвідомчої сумісності стає не другорядним технічним питанням, а базовою умовою ефективного публічного управління соціальними проектами. Цифровізація також змінює механізми планування соціальних проектів, оскільки дає можливість переходити від реактивного управління до прогнозування соціальних ризиків. У класичній адміністративній моделі соціальна підтримка часто надається після того, як проблема вже проявилася у гострій формі, тоді як цифрові інструменти дають змогу виявляти тенденції раніше, аналізувати групи ризику, прогнозувати навантаження на соціальні служби, оцінювати майбутні бюджетні потреби та визначати пріоритетність втручання. Закон України Про Національну програму інформатизації визначає загальні засади формування, виконання й моніторингу завдань інформатизації, а це важливо для узгодження цифрових проектів у різних сферах публічного управління, включно із соціальним забезпеченням та соціальним захистом [4]. У межах управління соціальними проектами цифрове планування може

охоплювати створення електронних карт соціальних потреб, використання аналітичних панелей для громад, автоматизований моніторинг виконання заходів, цифрові форми звітування для виконавців, електронні механізми оцінювання задоволеності отримувачів послуг, а також інструменти відкритого інформування населення. Водночас важливо враховувати, що цифровізація не повинна перетворювати соціальне управління на суто статистичну процедуру. Дані допомагають ухвалювати більш точні рішення, але не скасовують необхідності індивідуальної оцінки потреб людини, професійної соціальної роботи, етичного підходу до вразливих груп і врахування місцевого контексту. Наукові підходи до цифровізації публічного управління вказують на те, що цей процес має не лише технологічний, а й інституційний характер. В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко та В. В. Наместнік, досліджуючи базові дефініції цифрового урядування в Україні, акцентують увагу на необхідності чіткого понятійного апарату, оскільки ефективне впровадження цифрових трансформацій неможливе без розмежування електронного урядування, цифрового урядування, цифрової трансформації, цифрових технологій та інформаційних технологій [5]. Для публічного управління соціальними проєктами це має принципове значення, адже невизначеність термінів часто призводить до того, що цифровізацією називають будь-яке використання комп'ютерної техніки або електронної пошти, хоча насправді йдеться про глибшу зміну управлінських процесів. У соціальній сфері справжня цифровізація повинна охоплювати повний цикл проєктної діяльності: виявлення проблеми, обґрунтування потреби, визначення цільової групи, планування ресурсів, добір виконавців, координацію між партнерами, надання послуг, контроль якості, оцінювання результатів і публічне звітування. Проєктний підхід є важливою методологічною основою для модернізації публічного управління соціальними ініціативами, оскільки він дає змогу відійти від розпорошеного виконання окремих заходів і перейти до логіки цілей, результатів, строків, ресурсів, ризиків та оцінювання впливу. Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова та С. А. Попов у навчальному посібнику з управління проєктами в публічній сфері розглядають проєктно орієнтований підхід як інструмент організації публічних програм і проєктів, що передбачає планування, моніторинг, оцінювання, управління часом, якістю, вартістю, закупівлями та ризиками [6]. У соціальній сфері це означає, що кожен проєкт має бути не лише доброю ініціативою, а й керованою системою дій, де визначено проблему, цільові групи, очікувані результати, показники ефективності, джерела фінансування, партнерів, строки, відповідальних осіб і механізми перевірки досягнутих результатів. Цифровізація підсилює проєктний підхід, оскільки дозволяє створювати електронні паспорти соціальних проєктів, автоматизувати календарні плани, відстежувати використання коштів, фіксувати фактичне охоплення отримувачів, збирати відгуки громадян, порівнювати результати різних громад і виявляти неефективні управлінські практики. Водночас цифрове управління соціальним проєктом повинно враховувати специфіку соціальної сфери, де результат не завжди можна звести до кількості наданих послуг. Значення має також зміна якості життя отримувача, рівень його соціальної інтеграції, зменшення вразливості, відновлення самостійності, підвищення доступу до базових прав і послуг. Особливого значення цифровізація набуває у контексті глобалізації, оскільки соціальні проєкти дедалі частіше реалізуються не лише за рахунок внутрішніх ресурсів держави, а й за участі міжнародних організацій, донорських структур, благодійних фондів, іноземних партнерів і транснаціональних експертних мереж. Глобалізація створює можливість для запозичення світового досвіду, використання міжнародних стандартів, залучення фінансування, поширення інноваційних соціальних практик, але одночасно вимагає від органів публічного управління прозорості, доказовості, звітності та здатності працювати за проєктною логікою. У сучасних дослідженнях цифровізації публічного управління в соціальній сфері наголошується, що електронні послуги, цифрові платформи, інтеграція даних, автоматизовані адміністративні рішення та цифрова інклюзія вразливих груп є ключовими напрямками трансформації державного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення [7]. Для соціальних проєктів це означає, що цифрові інструменти стають мовою взаємодії між державою і зовнішніми партнерами: через них можна демонструвати потреби, обґрунтовувати фінансування, відстежувати досягнення, запобігати дублюванню допомоги, забезпечувати публічну підзвітність і швидко масштабувати успішні рішення. Наприклад, міжнародні організації значно охочіше підтримують ті соціальні ініціативи, у яких є зрозуміла логіка впливу, цифрові механізми моніторингу, прозорі дані про отримувачів і результати, а також можливість незалежної перевірки виконання проєкту. Водночас надмірна залежність від цифрових платформ і донорських стандартів може створювати ризик формалізації соціальної роботи, коли пріоритет надається показникам звітності, а не реальним потребам людини. Управлінська ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей публічних службовців, працівників соціальної сфери, представників громадських організацій і самих отримувачів послуг. Навіть найкраща цифрова система не забезпечить належного результату, якщо нею не вміють користуватися виконавці, якщо громадяни не довіряють електронним сервісам або якщо вразливі групи фактично виключені з цифрового середовища. Розпорядження Кабінету Міністрів України Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації визначає розвиток цифрових навичок і цифрової грамотності як важливу умову ефективного використання цифрових технологій та електронних послуг [8]. У сфері соціальних проєктів це означає потребу у спеціальній підготовці працівників, які мають поєднувати знання соціального законодавства, навички проєктного менеджменту, розуміння цифрових сервісів, здатність працювати з даними, дотримання вимог захисту персональної інформації та етичну чутливість у роботі з вразливими категоріями населення. Окремою проблемою є цифрова нерівність, яка може посилювати соціальну нерівність, якщо

держава переводить послуги в електронну форму, але не забезпечує альтернативних каналів доступу для людей похилого віку, осіб з інвалідністю, громадян у сільських територіях, малозабезпечених сімей або людей, які не мають стабільного інтернет-зв'язку. Ще одним важливим аспектом є захист персональних даних та етичне використання інформації, оскільки соціальна сфера працює з особливо чутливими відомостями про стан здоров'я, матеріальне становище, сімейні обставини, місце проживання, інвалідність, потребу в догляді, факт переміщення, отримання допомоги або перебування у складних життєвих обставинах. Постанова Кабінету Міністрів України Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів, якою врегульовано функціонування системи електронної взаємодії Трембіта, є важливою для забезпечення обміну даними між державними електронними ресурсами, але в соціальній сфері така взаємодія має супроводжуватися чіткими гарантіями прав людини, мінімізацією надмірного збору інформації та належним контролем доступу [9]. Для публічного управління соціальними проектами це означає, що цифрові рішення повинні будуватися за принципом необхідності й пропорційності: збиратися мають лише ті дані, які потрібні для досягнення конкретної соціальної мети, а доступ до них повинні мати лише уповноважені суб'єкти. Особливої уваги потребує автоматизація адміністративних рішень, оскільки алгоритмічне визначення права на допомогу або пріоритетності отримання послуги може призвести до помилок, якщо система працює з неповними або застарілими даними. У таких випадках громадянин повинен мати право на пояснення рішення, виправлення помилки, оскарження результату та людський перегляд ситуації. Отже, цифровізація соціальних проектів має супроводжуватися не лише технічними стандартами, а й правовими та етичними запобіжниками, які не допускають перетворення соціального управління на закриту автоматизовану систему без належної відповідальності. Цифровізація публічного управління соціальними проектами також тісно пов'язана з проблемою оцінювання ефективності соціальної політики. Закон України Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії визначає соціальні стандарти й нормативи як основу для формування видатків на соціальні цілі, бюджетів усіх рівнів, соціальних фондів і програм економічного та соціального розвитку, що має безпосереднє значення для планування та оцінювання соціальних проектів [10]. У цифровому середовищі оцінювання може стати більш точним, регулярним і відкритим, адже органи влади отримують можливість відстежувати не лише факт освоєння коштів, а й реальне охоплення цільових груп, своєчасність надання допомоги, територіальну доступність послуг, повторюваність звернень, рівень задоволеності отримувачів, динаміку соціальних ризиків і сталість результатів після завершення проекту. При цьому слід розрізняти адміністративну, фінансову та соціальну ефективність. Адміністративна ефективність відображає швидкість і зручність процедур, фінансова ефективність показує співвідношення витрат і результатів, а соціальна ефективність розкриває, наскільки проект реально вплинув на становище людини або громади. Саме соціальна ефективність повинна бути центральним критерієм, оскільки проект у сфері соціального захисту не може вважатися успішним лише тому, що всі заплановані заходи виконано формально. У контексті старіння населення цифровізація соціальних проектів має особливе значення, оскільки зростання частки людей похилого віку посилює навантаження на системи соціального забезпечення, медичного обслуговування, догляду, пенсійної підтримки та місцевих сервісів. Для публічного управління це означає необхідність розроблення соціальних проектів, орієнтованих на довготривалий догляд, підтримку активного старіння, профілактику самотності, розвиток денних центрів, соціальний супровід, допомогу вдома, дистанційні консультації та інтеграцію медико-соціальних послуг. Цифрові інструменти можуть допомогти у картуванні потреб людей похилого віку, веденні електронних індивідуальних планів підтримки, координації соціальних працівників, плануванні маршрутів допомоги, моніторингу якості догляду, а також в організації комунікації між громадянином, родиною, соціальною службою і громадою. Проте саме ця група населення часто є найбільш вразливою до цифрового виключення, тому цифровізація не повинна створювати нові бар'єри. Успішна модель має поєднувати електронні сервіси з особистим консультуванням, мобільними соціальними службами, підтримкою в центрах надання адміністративних послуг, участю громадських організацій і навчанням базовим цифровим навичкам. Суттєву роль у цифровізації публічного управління соціальними проектами відіграє громадянське суспільство, оскільки громадські організації, благодійні фонди, волонтерські ініціативи та професійні асоціації часто швидше виявляють конкретні соціальні потреби й можуть бути гнучкішими у реалізації проектів. Цифрові платформи дають можливість залучати громадськість до обговорення соціальних програм, проводити електронні консультації, збирати пропозиції, організовувати громадський моніторинг, публікувати звіти, відстежувати використання коштів і формувати довіру до проектної діяльності. Водночас участь громадянського суспільства не повинна обмежуватися роллю зовнішнього спостерігача або виконавця окремих заходів. У сучасній моделі публічного управління соціальними проектами громадські організації можуть бути співрозробниками рішень, партнерами з надання послуг, каналом зворотного зв'язку від вразливих груп, джерелом експертних даних і суб'єктами контролю якості. Цифровізація дає змогу зробити цю участь більш системною, але лише за умови, що держава забезпечить відкритість інформації, зрозумілі правила доступу до конкурсів і фінансування, прозорі критерії оцінювання проектів та рівні можливості для різних організацій. Особливо важливо уникати ситуації, коли цифрові інструменти формально декларують відкритість, але фактично залишають складні бар'єри для малих місцевих громадських ініціатив, які не мають достатніх технічних ресурсів. Перспективи оптимізації публічного управління соціальними проектами в умовах глобалізації пов'язані з переходом до інтегрованої цифрової моделі, у якій соціальні проекти

не існують ізолювано, а включені у ширшу систему стратегічного планування, бюджетування, моніторингу та оцінювання розвитку громад. Така модель повинна передбачати єдині підходи до опису соціальних проблем, цифрові паспорти проєктів, узгоджені показники результативності, міжвідомчу інформаційну взаємодію, електронні інструменти участі громадськості, відкриті звітність, захист персональних даних і механізми незалежної оцінки впливу. Важливо, щоб цифровізація не перетворилася на самоціль або набір несумісних платформ, які лише ускладнюють роботу виконавців. Її головним критерієм має бути здатність покращувати якість соціального захисту, забезпечувати адресність підтримки, зменшувати бюрократичні бар'єри, підвищувати довіру до органів влади та створювати умови для реального партнерства держави, міжнародних організацій і громадянського суспільства. У підсумку цифровізація публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації є не допоміжним технічним процесом, а стратегічним напрямом модернізації соціальної держави, який поєднує правове регулювання, інституційну спроможність, цифрову інфраструктуру, проєктний менеджмент, аналітику даних і гуманістичну орієнтацію на потреби людини.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації є не лише технологічним оновленням окремих адміністративних процедур, а комплексним процесом трансформації всієї системи соціального управління, який охоплює нормативно-правове забезпечення, інституційну взаємодію, проєктну діяльність, аналітику даних, електронні сервіси, прозорість ухвалення рішень та участь громадянського суспільства. Сучасні соціальні виклики, зокрема старіння населення, ускладнення демографічної ситуації, зростання потреб у соціальному захисті, міграційні процеси, наслідки воєнних і гуманітарних криз, вимагають від органів публічної влади не формального адміністрування соціальних програм, а гнучкого, адресного й доказово обґрунтованого управління соціальними проєктами. Закон України Про соціальні послуги передбачає електронну інформаційну взаємодію державних інформаційних ресурсів у системі надання соціальних послуг, що підтверджує поступове нормативне закріплення цифрового підходу в соціальній сфері. Обґрунтовано, що цифровізація створює важливі передумови для оптимізації публічного управління соціальними проєктами, оскільки дає змогу підвищити адресність соціальної підтримки, скоротити бюрократичні процедури, забезпечити міжвідомчу інформаційну взаємодію, удосконалити моніторинг результатів, посилити підзвітність виконавців і полегшити доступ громадян до соціальних послуг. Водночас цифрові інструменти не можуть розглядатися як самодостатня гарантія ефективності соціальної політики, адже їх практична цінність залежить від якості даних, рівня цифрових компетентностей публічних службовців і громадян, захисту персональної інформації, правової визначеності процедур та збереження альтернативних каналів доступу для соціально вразливих груп. Сучасні наукові публікації також підкреслюють, що цифровізація соціальної сфери пов'язана з інституційною трансформацією органів публічної влади та розвитком платформ на зразок Дії, e-Social і Єдиного соціального реєстру.

Список використаних джерел:

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19>
2. Про особливості надання публічних електронних послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20>
3. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20>
4. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2807-20>
5. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 1. URL: https://org2.knuba.edu.ua/pluginfile.php/71367/mod_resource/content/1/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf
6. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проєктами в публічній сфері : навчальний посібник. Суми : НВП Росток А.В.Т., 2011. URL: <https://studfile.net/preview/5170770/>
7. Медяник В. А. Цифровізація публічного управління в соціальній сфері: адміністративно-правовий вектор трансформації в Україні // Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/337848>
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80>
9. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606 // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2016-%D0%BF>

10. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 05.10.2000 № 2017-III // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2017-14>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). Pro sotsialni posluhy: Zakon Ukrainy vid 17.01.2019 № 2671-VIII [On social services: Law of Ukraine dated January 17, 2019 No. 2671-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro osoblyvosti nadannia publichnykh elektronnykh posluh: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 № 1689-IX [On the peculiarities of providing public electronic services: Law of Ukraine dated July 15, 2021 No. 1689-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro publichni elektronni reiestry: Zakon Ukrainy vid 18.11.2021 № 1907-IX [On public electronic registers: Law of Ukraine dated November 18, 2021 No. 1907-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20> [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii: Zakon Ukrainy vid 01.12.2022 № 2807-IX [On the National Informatization Program: Law of Ukraine dated December 1, 2022 No. 2807-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2807-20> [in Ukrainian].
5. Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., & Namestnik, V. V. (2018). Tsyfrove vriaduvannya v Ukraini: bazovi definitsiy poniatiino-katehoriialnogo aparatu [Digital governance in Ukraine: Basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy [Bulletin of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine], (1). Retrieved from: https://org2.knuba.edu.ua/pluginfile.php/71367/mod_resource/content/1/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf [in Ukrainian].
6. Bezverkhniiuk, T. M., Kotova, N. O., & Popov, S. A. (2011). Upravlinnia proiektamy v publichnii sferi: navchalnyi posibnyk [Project management in the public sphere: Textbook]. Sumy: NVP Rostok A.V.T. Retrieved from: <https://studfile.net/preview/5170770/> [in Ukrainian].
7. Medianyuk, V. A. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v sotsialnii sferi: administratyvno-pravovyi vektor transformatsii v Ukraini [Digitalization of public administration in the social sphere: Administrative and legal vector of transformation in Ukraine]. Analitichno-porivnialne pravoznavstvo [Analytical and Comparative Jurisprudence]. Retrieved from: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/337848> [in Ukrainian].
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovnykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 167-r [On approval of the Concept for the development of digital competencies and approval of the action plan for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 3, 2021 No. 167-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80> [in Ukrainian].
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). Deiaki pytannia elektronnoi vzaiemodii elektronnykh informatsiinykh resursiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.09.2016 № 606 [Some issues of electronic interaction of electronic information resources: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 8, 2016 No. 606]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2016-%D0%BF> [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2000). Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii: Zakon Ukrainy vid 05.10.2000 № 2017-III [On state social standards and state social guarantees: Law of Ukraine dated October 5, 2000 No. 2017-III]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2017-14> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 21.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026