

Тюріна Д. М.

<https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

Жилінський І. В.

<https://orcid.org/0009-0009-1685-4100>

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено інституційні засади цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти в умовах сучасних безпекових, соціально-економічних та технологічних викликів. Обґрунтовано, що цифровізація освітньої політики виходить за межі впровадження окремих інформаційно-комунікаційних технологій і набуває ознак системного інституційного процесу, який охоплює зміну нормативно-правових рамок, організаційної архітектури, управлінських процедур, фінансових механізмів та кадрової політики. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування цифрової трансформації освіти як складової електронного урядування та data-driven governance, що передбачає інтеграцію цифрових інструментів у повний управлінський цикл – від стратегічного планування до моніторингу та оцінювання результатів освітньої політики.

На основі узагальнення теоретичних положень та сучасних управлінських практик запропоновано комплексну інституційну модель цифрової трансформації публічного управління освітою, яка інтегрує п'ять взаємопов'язаних блоків: нормативно-регуляторний, організаційно-управлінський, технологічно-інфраструктурний, фінансово-ресурсний та кадрово-компетентнісний. Доведено, що їх узгоджена взаємодія формує цілісну цифрову екосистему управління освітою, у межах якої правові норми визначають інституційні межі функціонування цифрових сервісів, фінансові ресурси забезпечують розвиток інфраструктури, а кадровий потенціал гарантує ефективне використання цифрових інструментів.

Аргументовано, що інституційне закріплення цифрових змін є передумовою підвищення стійкості, прозорості та підзвітності системи публічного управління освітою. Запропонований підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію як багаторівневий механізм модернізації освітньої політики, спрямований на формування адаптивної, даноцентричної та сервісно-орієнтованої моделі управління в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, освіта, інституційні механізми, цифрова інфраструктура, управлінські процеси.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління у сфері освіти стає одним із ключових напрямів модернізації державної політики в умовах сучасних викликів. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, безпекові ризики, соціально-економічна нестабільність та необхідність забезпечення безперервності освітнього процесу актуалізують потребу переосмислення традиційних адміністративних підходів до управління освітою.

Цифровізація змінює не лише інструментарій управління, а й інституційну архітектуру

освітньої політики, механізми прийняття управлінських рішень, форми взаємодії між державними органами, закладами освіти, громадами та іншими стейкхолдерами. У цих умовах цифрова трансформація виступає не як технічне оновлення процесів, а як системний інституційний процес, спрямований на формування стійкої, прозорої та адаптивної моделі публічного управління освітою.

Водночас відсутність комплексного інституційного підходу до впровадження цифрових змін у сфері освіти зумовлює необхідність наукового

осмислення механізмів, структурних компонентів та умов забезпечення ефективної цифрової трансформації системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у дослідження концептуальних засад цифрової трансформації освіти і науки зробили М. Дурман та О. Дурман, які розглядають цифровізацію як системний процес у контексті електронного урядування та модернізації механізмів публічного управління [2]. О. Потапова акцентує увагу на перспективних векторах цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти, підкреслюючи зміну управлінських практик, комунікацій та підходів до взаємодії з громадянами [9].

Значний науковий доробок у сфері управлінських вимірів цифровізації освіти належить А. Мельниченку та М. Дергалюк, які обґрунтовують зв'язок цифрової трансформації освіти з формуванням потенціалу розвитку регіонів і необхідність координації цифрових змін на державному, регіональному та локальному рівнях [6]. О. Лебідь, аналізуючи міжнародні практики інформаційних систем управління освітою (EMIS), підкреслює значення інституційно закріплених інформаційно-аналітичних систем для забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері безперервної освіти педагогічних працівників [4].

Платформенно-сервісний аспект цифровізації висвітлюється у працях К. Рябець, яка розглядає вебпортал «Дія. Цифрова освіта» як інструмент публічного управління цифровою трансформацією та механізм розвитку цифрових компетентностей населення [10]. Інституційно-організаційні аспекти трансформації закладів освіти досліджуються А. Морозовим на прикладі цифрової моделі університету, а також Ю. Головною, яка аналізує перехід закладів вищої освіти до формату освітньо-науково-інноваційного комплексу [1; 8].

Проблеми науково-методичного забезпечення цифровізації освіти систематизовані у колективній праці В. Кременя та співавторів, де окреслено стан, виклики та перспективи розвитку цифрового освітнього середовища [3]. У ширшому контексті цифровізації економіки питання державного управління розвитком освіти досліджують О. Могилевська та співавтори [7]. Водночас В. Малінін і О. Лебідь пов'язують цифрову трансформацію з механізмами управління знаннями та розвитком відкритої освіти як складової *data-driven governance* [5].

Попри значну кількість досліджень, більшість із них зосереджується на окремих інструментах

цифровізації, діяльності закладів освіти або розвитку цифрових сервісів. Недостатньо уваги приділяється формуванню цілісних інституційних засад цифрової трансформації публічного управління освітою як системи, що поєднує нормативне регулювання, організаційні механізми, фінансові інструменти, цифрову інфраструктуру та кадровий потенціал.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування інституційних засад цифрової трансформації публічного управління освітою в умовах сучасних викликів та розроблення комплексного підходу до їх систематизації.

Проблема дослідження полягає у відсутності інтегрованої моделі інституційного забезпечення цифрової трансформації, яка б враховувала багаторівневість управління освітою, міжсекторальну координацію та потребу у формуванні цифрової стійкості системи.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування інституційних засад цифрової трансформації публічного управління освітою та визначення їх структурних компонентів у контексті сучасних управлінських викликів.

Виклад основного матеріалу. Під інституційними засадами цифрової трансформації публічного управління освітою доцільно розуміти сукупність формальних правил, організаційних структур, процедур і ресурсних механізмів, які забезпечують системне впровадження цифрових технологій у процеси планування, координації, моніторингу та оцінювання освітньої політики. Такий підхід корелює з концептуальними положеннями М. Дурмана та О. Дурман [2], які розглядають цифрову трансформацію освіти і науки як інституційно зумовлений процес, інтегрований у систему електронного урядування та публічного управління. Автори наголошують, що цифровізація повинна бути закріплена в нормативних і організаційних механізмах управління, а не обмежуватися впровадженням окремих ІТ-рішень.

Подібну логіку підтримує О. Потапова [9], яка підкреслює, що цифрова трансформація публічного управління у сфері освіти передбачає зміну управлінських практик, управлінської культури та комунікаційних процесів, а не лише автоматизацію функцій. У її роботі акцентується увага на необхідності інституційного переосмислення ролі цифрових інструментів у прийнятті управлінських рішень.

Управлінський вимір цифрової трансформації розкривають А. Мельниченко та М. Дергалюк [6],

які обґрунтовують багаторівневий характер цифрових змін (державний, регіональний, локальний) і доводять, що ефективність цифровізації освіти залежить від узгодженості управлінських рішень та координації суб'єктів освітньої політики. Це дозволяє розглядати інституційні засади як механізм синхронізації дій різних рівнів влади.

Інституційний аспект інформаційно-аналітичної підтримки управління освітою розглядає О. Лебідь [4], аналізуючи міжнародні практики функціонування EMIS-систем. Авторка доводить, що цифрові інформаційні системи мають бути інтегровані в процедури прийняття рішень, моніторингу та оцінювання політики, що відповідає концепції *evidence-based governance*.

Платформенно-сервісний вимір інституціоналізації цифрової трансформації висвітлює К. Рябець [10], яка трактує вебпортал «Дія. Цифрова освіта» як інструмент реалізації державної політики цифрових компетентностей та як складову механізму публічного управління цифровими змінами.

Інституційно-організаційний рівень цифрової трансформації закладів освіти представлений у роботах А. Морозова [8] та Ю. Головні [1], де цифровізація розглядається як зміна моделі функціонування університету, що охоплює освітні, управлінські та наукові процеси. Ці дослідження підтверджують, що цифрова трансформація є зміною інституційної архітектури закладу, а не лише впровадженням платформ.

Системний характер цифровізації освіти підкреслюється у доповіді В. Кременя та співавторів [3], де наголошено на потребі науково-методичного забезпечення, стандартів якості та нормативної підтримки цифрових процесів.

Таким чином, у працях зазначених авторів цифрова трансформація трактується як багатовимірний інституційний процес, що поєднує нормативне регулювання, організаційні структури, інформаційні системи, цифрові платформи та управлінські механізми координації. Відповідно, цифрова трансформація охоплює не лише технологічний рівень (платформи, реєстри, бази даних), а й управлінський – зміну моделей взаємодії між державою, закладами освіти, громадою та учасниками освітнього процесу, що узгоджується з міжсекторальним підходом до розвитку освіти в умовах цифровізації економіки [6; 9].

На основі узагальнення наведених теоретичних положень запропоновано комплексну інституційну модель цифрової трансформації публічного управління освітою у вигляді цілісного текстового опису.

Комплексна інституційна модель цифрової трансформації публічного управління освітою розглядається як багаторівнева система взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують перехід від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі до цифрової екосистеми управління освітою. Її особливістю є інтеграція правових, організаційних, технологічних, фінансових та кадрових елементів у єдину логіку функціонування.

Фундаментом моделі виступає нормативно-регуляторний блок. Саме він формує інституційні межі цифрової трансформації, визначає правовий статус електронних освітніх документів, цифрових реєстрів, систем електронної ідентифікації та цифрового документообігу. Важливою складовою є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної довіри. Нормативне забезпечення створює правову передумову для легітимності цифрових управлінських рішень і функціонування інформаційних систем.

На основі правових рамок формується організаційно-управлінський блок, який відповідає за трансформацію самих управлінських процесів. Йдеться про реінжиніринг адміністративних процедур, їх переведення в електронний формат, скорочення надмірної бюрократії та запровадження принципів *data-driven governance*. Прийняття управлінських рішень на основі аналітики великих даних, освітньої статистики та цифрових індикаторів підвищує обґрунтованість політики. Одночасно забезпечується координація між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та закладами освіти, що сприяє узгодженості цифрових змін на різних рівнях управління.

Технологічно-інфраструктурний блок забезпечує матеріальну основу цифрової трансформації. Він охоплює створення та інтеграцію освітніх реєстрів, платформ управління, аналітичних панелей, інформаційних систем типу АІКОМ, розвиток хмарних рішень і кіберзахисту. Цифрова інфраструктура дозволяє забезпечити безперервність освітніх процесів, оперативність обміну даними та стійкість систем до зовнішніх загроз, що особливо актуально в умовах воєнних викликів.

Фінансово-ресурсний блок виконує функцію забезпечення сталості цифрових перетворень. Перехід до програмно-цільового бюджетування цифрових ініціатив дозволяє системно планувати витрати на інфраструктуру, аналітичні системи

Комплексна інституційна модель цифрової трансформації публічного управління освітою

Блок моделі	Основний зміст та завдання
1. Нормативно-регуляторний (фундамент)	<ul style="list-style-type: none"> – Правова база: створення та оновлення законів щодо електронної ідентифікації та цифрового документообігу. – Стандартизація: гармонізація з нормами ЄС щодо захисту персональних даних (GDPR) та кібербезпеки. – Регламентация: визначення статусу цифрових дипломів, сертифікатів та реєстрів.
2. Організаційно-управлінський (процеси)	<ul style="list-style-type: none"> – Data-driven governance: впровадження управлінських рішень на основі аналізу великих даних (Big Data). – Реінжиніринг: оптимізація бюрократичних процедур через їх переведення в онлайн-формат. – Координація: створення горизонтальних зв'язків між МОН, громадами та закладами освіти.
3. Технологічно-інфраструктурний (інструменти)	<ul style="list-style-type: none"> – Платформи та реєстри: розбудова систем на кшталт АІКОМ (Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту). – Кіберзахист: забезпечення стійкості систем до зовнішніх втручань. – Хмарні рішення: централізоване зберігання освітнього контенту та баз даних.
4. Фінансово-ресурсний (забезпечення)	<ul style="list-style-type: none"> – Бюджетування: перехід до програмно-цільового фінансування цифрових ініціатив. – Інвестиції: залучення донорських коштів та грантів на розбудову цифрової інфраструктури. – ДПП: партнерство з ІТ-бізнесом для розробки спеціалізованого софту.
5. Кадрово-компетентнісний (людський капітал)	<ul style="list-style-type: none"> – Digital Literacy: підвищення рівня цифрової грамотності держслужбовців та освітян. – Аналітика: підготовка кадрів, здатних працювати з освітньою статистикою. – Культура: трансформація мислення управлінців від контролю до сервісно-орієнтованого підходу.

та підвищення кваліфікації кадрів. Додатковими джерелами виступають міжнародні гранти, донорські програми та механізми державно-приватного партнерства, що сприяють масштабуванню цифрових рішень і впровадженню інноваційних продуктів.

Кадрово-компетентнісний блок є ключовим елементом довгострокової ефективності моделі. Він передбачає розвиток цифрової грамотності управлінців, педагогів та адміністраторів, формування аналітичної спроможності працювати з освітніми даними та трансформацію управлінської культури. Перехід від контролюючої до сервісно-орієнтованої та даноцентричної моделі управління вимагає зміни мислення суб'єктів управління та формування культури цифрової відповідальності.

Взаємодія зазначених блоків має як вертикальний, так і горизонтальний вимір. Вертикально нормативний блок визначає рамки для функціонування технологічних систем, управлінських процесів і кадрового розвитку. Горизонтально фінансові ресурси забезпечують розбудову інфраструктури, а організаційний компонент спрямовує ці ресурси на підвищення компетентностей і вдосконалення процедур. Синергія всіх компонентів формує цілісну інституційну систему.

Результатом функціонування комплексної моделі є формування стійкої цифрової інститу-

ції публічного управління освітою, здатної ефективно реагувати на безпекові, соціально-економічні та технологічні виклики, забезпечувати прозорість, підзвітність і якість управлінських рішень на основі даних.

Висновки. Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що цифрова трансформація публічного управління освітою в умовах сучасних викликів набуває ознак системного інституційного процесу, який виходить за межі впровадження окремих інформаційних технологій. Йдеться про комплексну перебудову нормативних засад, організаційної архітектури, управлінських процедур, фінансових механізмів і кадрової політики у сфері освіти.

Цифровізація змінює логіку управління освітньою політикою, трансформуючи традиційні адміністративні моделі у даноцентричні, сервісно-орієнтовані та мережеві. Ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від інтеграції цифрових інструментів у повний управлінський цикл – від стратегічного планування і нормотворчості до моніторингу, аналітики та корекції управлінських рішень. Лише за умови інституційного закріплення цифрових змін вони набувають сталого характеру та забезпечують якісну модернізацію системи управління освітою.

Обґрунтована у статті комплексна інституційна модель цифрової трансформації публічного управ-

ління освітою інтегрує п'ять взаємопов'язаних блоків: нормативно-регуляторний, організаційно-управлінський, технологічно-інфраструктурний, фінансово-ресурсний та кадрово-компетентнісний. Їхня взаємодія формує цілісну систему, у якій правові рамки визначають умови функціонування цифрової інфраструктури, фінансові ресурси забезпечують її розвиток, а кадровий

потенціал гарантує ефективне використання цифрових інструментів.

Системне формування інституційних засад цифрової трансформації створює передумови для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління освітою, забезпечуючи його здатність реагувати на сучасні кризові та структурні виклики розвитку суспільства.

Список літератури:

1. Головня Ю. Цифрова трансформація вищої освіти в Україні: від академічного центру до освітньо-науково-інноваційного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-43>
2. Дурман М. О., Дурман О. Л. Концептуальні підходи до цифрової трансформації освіти і науки. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2 (77). С. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.16>
3. Кремень В. Г., Биков В. Ю., Ляшенко О. І., Литвинова С. Г., Луговий В. І., Мальований Ю. І., ... Топузов О. М. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи: Наукова доповідь загальним зборам НАПН України «Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи», 18-19 листопада 2022 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2022. 4(2), 1–49. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4223>
4. Лебідь О. Цифрова трансформація публічного управління в системі безперервної освіти педагогічних працівників. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.10>
5. Малінін В. В., Лебідь О. В. Відкрита освіта як складова механізму управління знаннями в публічному управлінні системою неперервної освіти. *Публічне урядування*. 2020. № 4 (24). С. 214–225. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-213-216](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-213-216)
6. Мельниченко А. А., Дергалюк М. Управлінські виміри цифрової трансформації освіти в контексті формування потенціалу розвитку регіонів. *Наукові перспективи*. 2023. № 7(37). С. 222–233. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-222-233](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-222-233)
7. Могилевська О., Павловський С. А., Кобелев В. І., Строкач М., Єгіазарян Г. Державне управління розвитком освіти України в умовах цифровізації економіки. *Розвиток міста*. 2024. Випуск 3 (03). С. 63–77.
8. Морозов А. В. Цифрова трансформація закладу вищої освіти на прикладі Державного університету «Житомирська політехніка». *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти*. 1(1), 196–201. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.15864>
9. Потапова О. М. Перспективні вектори цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 1. С. 44–46. DOI: <https://doi.org/10.15421/152160>
10. Рябець К. Значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1(15). С. 243–258. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48920/1/K_Riabets_DU_1.pdf

Tiurina D. M., Zhylynskyi I. V. INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION UNDER CONTEMPORARY CHALLENGES

The article examines the institutional foundations of the digital transformation of public administration in the field of education under contemporary security, socio-economic, and technological challenges. It substantiates that the digitalization of educational policy goes beyond the implementation of individual information and communication technologies and acquires the characteristics of a systemic institutional process encompassing changes in regulatory frameworks, organizational architecture, administrative procedures, financial mechanisms, and human resource policy. Modern scholarly approaches to interpreting the digital transformation of education as a component of e-government and data-driven governance are analyzed, emphasizing the integration of digital tools into the entire management cycle – from strategic planning to monitoring and evaluation of educational policy outcomes.

Based on the generalization of theoretical provisions and current managerial practices, a comprehensive institutional model of the digital transformation of public administration in education is proposed. The

model integrates five interrelated blocks: regulatory, organizational and managerial, technological and infrastructural, financial and resource-based, and human capital and competency-based. It is demonstrated that their coordinated interaction forms a holistic digital ecosystem of educational governance, within which legal norms define the institutional boundaries for the functioning of digital services, financial resources ensure infrastructure development, and human capital guarantees the effective use of digital instruments.

It is argued that the institutional consolidation of digital changes is a prerequisite for enhancing the resilience, transparency, and accountability of the public administration system in education. The proposed approach allows digital transformation to be considered as a multi-level mechanism for modernizing educational policy aimed at establishing an adaptive, data-centered, and service-oriented model of governance in the context of contemporary challenges.

Keywords: *digital transformation, public administration, education, institutional mechanisms, digital infrastructure, governance processes.*

Дата першого надходження статті до видання: 02.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026