

ЦИФРОВА ТА АНТИКОРУПЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ: НОВІ РОЛІ КЕРІВНИКІВ І ЛІДЕРІВ ЗМІН

Г. Б. Трушевич

д. філософії з політології,
старший викладач кафедри соціальної роботи ФПСР
ОНУ імені І. І. Мечникова

Актуальність проблеми цифрової трансформації соціальної сфери є надзвичайно високою. У сучасних умовах гібридної війни, суспільних потрясінь та вимушеної міграції соціальна сфера в Україні зазнає надзвичайного навантаження. Потреби у соціальних послугах стрімко зростають, ресурси залишаються обмеженими, а ризики корупційних зловживань посилюються. У таких умовах цифрові рішення стають не просто інновацією, а необхідною умовою виживання системи. Україна, в межах стратегії «Держава в смартфоні», активно впроваджує електронні сервіси, які зменшують кількість бюрократичних процедур, пришвидшують надання послуг і забезпечують прозорість. Яскравим прикладом є платформа «Дія», що об'єднала понад 130 державних послуг в одному цифровому середовищі, істотно зменшивши рівень контактів між посадовцями й громадянами, а отже, і потенційні корупційні ризики [1].

У цьому контексті роль керівників соціальних організацій суттєво змінюється. Від традиційних адміністраторів, що відповідають за стабільність процесів, вони мають перетворитися на лідерів змін — стратегів, інноваторів і носіїв цифрової культури. Цифрова трансформація вимагає не лише технологічного оновлення, але й глибокої організаційної та культурної перебудови: змінюються моделі управління, способи комунікації з клієнтами, підходи до прозорості та підзвітності. Як зазначають Ciancarini, Giancarlo та Grimaudo (2023), цифрова трансформація у публічному секторі — це не просто впровадження ІКТ, а комплексна зміна культури, структури та логіки роботи установ. Вона передбачає використання відкритих даних, розвиток цифрових компетентностей персоналу, створення гнучких систем управління та формування довіри через прозорі процеси.

У соціальній сфері цифрова трансформація означає перехід від паперових реєстрів і ручного прийняття рішень до інтегрованих

інформаційних систем, які дозволяють відстежувати потреби клієнтів, автоматично нараховувати допомогу, контролювати надання послуг і аналізувати ефективність роботи соціальних організацій. Одним із важливих напрямів є впровадження децентралізованих систем управління даними (наприклад, на основі блокчейну), що гарантують прозорість і запобігають маніпуляціям [2].

Нові реалії формують і нові ролі керівників соціальних установ. По-перше, це роль стратегів цифрових змін, які здатні бачити довгострокові перспективи розвитку, визначати пріоритети цифровізації, налагоджувати партнерства з ІТ-сектором, громадськими організаціями та донорами. По-друге, керівник виступає координатором взаємодії цифрових систем, забезпечуючи узгодженість і сумісність баз даних, реєстрів і сервісів, щоб уникнути дублювання чи «островів» неефективності. По-третє, він стає менеджером організаційної культури змін, який формує середовище відкритості, готує персонал до нових вимог, розвиває цифрову грамотність та подолання опору інноваціям. Нарешті, керівник соціальної установи має бути антикорупційним агентом у своїй організації — впроваджуючи цифрові рішення, які мінімізують людський фактор, забезпечують контроль і звітність, а також створюють механізми внутрішнього моніторингу та прозорості.

Разом із тим цифрова трансформація не позбавлена викликів. Серед найважливіших — цифрова нерівність, коли не всі клієнти соціальних організацій мають доступ до інтернету чи достатні навички користування цифровими сервісами. Це створює ризик виключення найбільш вразливих категорій населення. Іншим викликом є захист персональних даних і кібербезпека, адже в соціальній сфері обробляються великі обсяги конфіденційної інформації. Також проблемою залишається опір змін з боку самих установ — інерція бюрократичного мислення, страх перед новими технологіями, нестача ресурсів і технічної бази, особливо у громадах із низьким рівнем цифрової інфраструктури.

Попри це, в Україні вже є приклади успішних практик цифрової модернізації. Платформа «Дія» стала не лише зручним інструментом для громадян, а й каталізатором змін у публічному управлінні [1]. Ініціатива Digital Transformation Activity, підтримана міжнародними партнерами, сприяє прозорості у процесах відновлення та реконструкції, використовуючи цифрові інструменти моніторингу

фінансування [3]. Аналітичні дослідження засвідчують, що зростання рівня цифровізації корелює зі зниженням корупції: підвищення технологічної зрілості державних інститутів зменшує індекс сприйняття корупції [4].

У перспективі цифрова трансформація може дати соціальній сфері новий імпульс розвитку. Застосування штучного інтелекту дозволить автоматично аналізувати заявки клієнтів, виявляти аномальні дані, прогнозувати потреби у допомозі, створювати чат-боти для консультативної підтримки громадян. Усе це дозволить зменшити навантаження на персонал, підвищити якість сервісів і зробити соціальні послуги більш адресними, справедливими й ефективними.

Отже, цифрова трансформація відкриває для керівників соціальних установ нові горизонти. Вона вимагає переосмислення управлінської ролі — від адміністрування до лідерства. Лідер цифрової епохи у соціальній сфері має не лише впроваджувати технології, а й формувати довіру, культуру доброчесності, забезпечувати етичне використання даних і підтримувати інклюзивність усіх процесів. Цифровізація повинна стати не метою, а засобом побудови справедливого, відкритого й ефективного соціального середовища, де кожен громадянин може отримати підтримку швидко, без дискримінації та без корупційних ризиків.

Якщо соціальна сфера стане осередком цифрової справедливості, вона перетвориться з адміністративної структури на простір довіри, партнерства і гідності — те, чого сьогодні найбільше потребує українське суспільство.

Література

1. Diia — the catalyst of Ukraine's e-governance revolution. Ukraine.ua. URL: <https://ukraine.ua/diia-the-catalyst-of-ukraines-e-governance-revolution> (дата звернення 25.10.2025 р.)
2. Lo O., W. J. Buchanan, S/ Sayeed, P. Papadopoulos, N. Pitropakis, C. Chrysoulas. GLASS: A Citizen-Centric Distributed Data-Sharing Model within an e-Governance Architecture. *Sensors*, 2022, 22(6). <https://doi.org/10.3390/s22062291>
3. Ukraine Digital Transformation Activity. Eurasia Foundation. URL: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/> (дата звернення 25.10.2025 р.)
4. Yefimenko, A., Malaniuk, V., Bagirzadeh, M., Duranowski, W.,

Djakona, A., Celika, M., & Kalenyuk, I. Can Digitalisation and Technological Development Reduce Corruption? Evidence from a Structural Analysis in Ukraine. *Business Ethics and Leadership*, 2025, 9(2), 266-287. [https://doi.org/10.61093/bel.9\(2\).266-287.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(2).266-287.2025)