

Функціонування і розвиток механізмів державного управління

УДК 004:35:005.8

Пасемко Галина Павлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Pasemko Galyna

Doctor of Science in Public Administration

Professor of the Department of Management, Business and Administration

State Biotechnological University

ORCID: 0000-0002-4648-3314

Таран Оксана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Taran Oksana

PhD in Economics Associate Professor, Associate Professor of the

Department of Management, Business and Administration

State Biotechnological University

ORCID: 0000-0001-6226-4907

Проценко Наталія Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
інформаційних технологій, кібернетики та захисту інформації
Державний біотехнологічний університет*

Protsenko Nataliia

PhD in Economics Associate Professor, Associate Professor of the

Department of Information Technologies, Cybernetics and Information Protection

State Biotechnological University

ORCID: 0000-0002-7467-0491

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СТРАТЕГІЧНІ ТРЕНДИ DIGITAL TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION: STRATEGIC TRENDS

***Анотація.** Вступ. Динамічний розвиток технологій зумовлює необхідність перегляду підходів до організації та реалізації публічного управління. Одним із ключових викликів у цій сфері виступає адаптація інституцій з публічного управління до нових цифрових і технологічних умов з метою підвищення ефективності та якості надання публічних послуг. Упровадження інноваційних технологій відкриває широкі можливості для підвищення ефективності публічного управління, що особливо актуальним є в умовах воєнного часу.*

***Мета.** Обґрунтування необхідності застосування сучасних технологій та інновацій в публічному управлінні в контексті воєнних викликів та з урахуванням можливостей використання світового досвіду.*

***Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності органів публічної влади; 2) монографії та інші праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, а також власні дослідження авторів.*

***Дослідження проблеми** було здійснено з використанням наступних методів: монографічного – при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень методичних аспектів в сучасних технологіях публічного управління; системного аналізу – при аналізі сучасних технологій публічного управління; порівняльного аналізу – при дослідженні світових тенденцій сучасних технологій публічного управління.; абстрактно-логічного – при формуванні узагальнюючих висновків та актуальних пропозицій; графічний – для забезпечення ефективного унаочнення проведених результатів.*

***Результати.** Визначено, що публічне управління вимагає поєднання технологій інформаційного суспільства та забезпечення суспільних інтересів. Наголошено, що важливою складовою забезпечення ефективної*

системи цифровізації процесів публічного управління стає проведення інноваційної модернізації всієї IT-інфраструктури. З'ясовано, що створення моделей роботизації процесів управління, впровадження автоматичних чат-ботів та інструментів взаємодії на основі штучного інтелекту оптимізують операційну ефективність, але потребують належного правового й етичного контролю якості даних, гарантування безпеки та захисту персональних даних, забезпечення стійкості кібернетичних систем. Підкреслено, що загальносвітові процеси цифровізації публічного управління варто розглядати не лише як впровадження технологій, а й як системну, багаторівневу трансформацію, що вимагає синхронізації технічних рішень, політик управління даними, інституційних змін і заходів із захисту прав громадян. Наголошено, що всі цифрові платформи, котрі діють на даний момент в публічному управлінні України, виконують функції з надання публічних послуг в умовах воєнного стану. Зазначено, що необхідним є посилення нормативної бази щодо захисту персональних даних, обміну інформацією між органами й регулювання використання аналітики; підвищення цифрової грамотності, забезпечення електронних засобів зв'язку для вразливих верств населення, розвитку та відновлення враженої воєнними діями інформаційної інфраструктури в віддалених регіонах та комбінованого (онлайн та офлайн) надання послуг; формування нових компетенцій у державному апараті (devops, аналітика даних, UX, кібербезпека), системи мотивації, зміни у кадровій політиці та навчанні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні проєктного менеджменту як інноваційного інструменту в публічному управлінні.

Ключові слова: інноваційні технології у системі публічного управління, методологічні підходи, стратегічні тренди, цифровізація публічного управління, цифрові платформи, інтелектуальний аналіз даних, блокчейн, штучний інтелект.

Summary. *Introduction. The dynamic development of technology necessitates a review of approaches to the organization and implementation of public administration. One of the key challenges in this area is the adaptation of public administration institutions to new digital and technological conditions in order to improve the efficiency and quality of public services. The introduction of innovative technologies opens up wide opportunities for improving the efficiency of public administration, which is particularly relevant in wartime.*

Purpose. To prove why it's important to use modern tech and innovations in public management when dealing with military challenges and taking into account how we can use global experience.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the activities of public authorities; 2) monographs and other works by domestic and foreign scientists, statistical materials, as well as the authors' own research.

The problem was studied using the following methods: monographic – in the study and theoretical generalization of research on methodological aspects in modern public administration technologies; systematic analysis – in the analysis of modern public administration technologies; comparative analysis – in the study of global trends in modern public administration technologies; abstract-logical – when forming general conclusions and relevant proposals; graphic – to ensure effective visualization of the results.

Results. It has been determined that public administration requires a combination of information society technologies and the protection of public interests. It has been emphasized that an important component of ensuring an effective system of digitization of public administration processes is the innovative modernization of the entire IT infrastructure. It has been found that the creation of models for the robotization of management processes, the introduction of automatic chatbots and interaction tools based on artificial intelligence optimize operational efficiency, but require proper legal and ethical control of data quality, ensuring the security and protection of personal data, and ensuring the stability

of cybernetic systems. It was emphasized that global processes of digitalization of public administration should be viewed not only as the introduction of technologies, but also as a systemic, multi-level transformation that requires the synchronization of technical solutions, data management policies, institutional changes, and measures to protect citizens' rights. It is emphasized that all digital platforms currently operating in public administration in Ukraine perform the functions of providing public services under martial law.

It is noted that it is necessary to strengthen the regulatory framework for personal data protection, information exchange between authorities, and regulation of analytics use; improve digital literacy, provide electronic means of communication for vulnerable groups, develop and restore information infrastructure in remote regions damaged by military actions, and provide combined (online and offline) services; developing new competencies in the state apparatus (devops, data analytics, UX, cybersecurity), motivation systems, changes in personnel policy and training.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the study of project management as an innovative tool in public administration.

Key words: *innovative technologies in public administration, methodological approaches, strategic trends, digitalization of public administration, digital platforms, intelligent data analysis, blockchain, artificial intelligence.*

Постановка проблеми. Сучасні процеси глобалізації та динамічний розвиток технологій зумовлюють необхідність глибокого перегляду підходів до організації та реалізації публічного управління. Одним із ключових викликів у цій сфері виступає адаптація інституцій з публічного управління до нових цифрових і технологічних умов з метою підвищення ефективності та якості надання публічних послуг. Традиційні управлінські моделі, що спираються на бюрократичні процедури та стандартизовані процеси, дедалі менше відповідають запитам сучасного суспільства, орієнтованого на

оперативність, відкритість і технологічні інновації. Проблема полягає в тому, що значна частина органів публічної влади продовжує використовувати застарілі адміністративні інструменти та інформаційні системи, що не здатні забезпечити швидке, якісне та орієнтоване на громадянина обслуговування. Така ситуація спричиняє затримки у наданні публічних послуг, збільшення адміністративних витрат і, як наслідок, зниження рівня суспільної довіри до органів публічної влади. Упровадження інноваційних технологій, зокрема електронного урядування, систем штучного інтелекту та блокчейн-рішень, відкриває широкі можливості для підвищення ефективності публічного управління. Водночас процес їхньої інтеграції супроводжується численними організаційними, технічними та нормативними труднощами.

Науковий пошук формування ефективних моделей застосування інноваційних технологій у системі публічного управління стає особливо важливим та актуальним й в умовах розвитку України воєнного часу, вимагаючи теоретичного та практичного осмислення з боку вчених.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну, методичну й практичну сторону проблематики методичних аспектів сучасних технологій публічного управління висвітлено в фундаментальних наукових дослідженнях як зарубіжних так і українських вчених дослідників. Цифровізація публічного управління, як особлива наукова категорія, розглядається більшістю науковців в формі комплексної трансформації структур, процесів і взаємодій між інституціями публічної влади та громадянами на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [1; 2]. В процесі її функціонування поєднуються функції з електронного надання послуг (e-government), процеси цифрової трансформації внутрішніх адміністративних процесів, діяльність з управління даними та застосування аналітики й штучного інтелекту для прийняття рішень [3; 4; 5]. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах воєнного стану, формування інформаційної та

комунікативної політики досліджено в працях Г.Пасемко, О. Таран, О. Гуторової [6; 7].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених даної проблематиці, питання методологічного підходу до формування, вибору та застосування управлінських технологій залишаються дискусійними. Недостатньо комплексно дослідженими є взаємозв'язки між методами, інструментами й управлінськими процедурами, а також їхня адаптація до умов воєнного стану, післявоєнного відновлення та розвитку територій. Це зумовлює потребу у проведенні системного аналізу сучасних технологій та інновацій в публічному управлінні та визначенні їх методологічних основ, особливо для України умовах війни.

Метою статті є обґрунтування ефективного застосування сучасних технологій та інновацій в публічному управлінні в контексті воєнних викликів та з урахуванням можливостей використання світового досвіду.

Виклад основного матеріалу. Особливістю XXI сторіччя є тенденції до цифровізації всіх сфер суспільних відносин. Специфікою здійснення інноваційних процесів вектору цифровізації саме публічного управління стає необхідність поєднання в ній технологій інформаційного суспільства та людських загальносуспільних інтересів в відповідності до принципів гуманізації. В першу чергу, здійснюється переведення послуг у електронну форму (e-services, one-stop portals). Переважна частина цифровізації полягає саме в здійсненні оцифрування сервісів (заяви, дозволи, довідки) та в створенні інтегрованих порталів «єдиного вікна», котрі забезпечують підвищення доступності до публічних послуг та скорочують час обслуговування. При цьому найбільший акцент варто звертати на інтеграцію реєстрів та забезпечення їх взаємо узгодженості, забезпечення корелювання даних між інформаційними системами.

Важливою складовою забезпечення ефективної системи цифровізації процесів публічного управління в сучасних умовах стає проведення інноваційної модернізації всієї ІТ-інфраструктури, в тому числі на рівні

урядових управлінських систем. Наявність застарілих інформаційних систем в державному секторі управління значно обмежує можливості масштабування, безпечного обміну даними й впровадження штучного інтелекту. Процеси модернізації інфраструктури стають фундаментом для забезпечення відповідності публічного управління сучасним інноваційним вимогам та здійснення його подальших реформ.

Нового контексту набуває здійснення управління даними та аналітична діяльність. Проведення ефективної бізнес-аналітики (Business Intelligence – BI) не можливе без допомоги передових цифрових технологій. Інструменти BI дозволяють збирати, очищувати, уточнювати та використовувати дані найкращим чином. Одним з таких інструментів є інтелектуальний аналіз даних (Data Mining – DM) – метод виявлення закономірностей у великих наборах даних. Він допомагає швидко знати своїх клієнтів, розробляти кращі стратегії, знижувати витрати. DM допомагає в маркетингу баз даних, управлінні кредитними ризиками, управлінні ризиками, аналітиці шахрайства, фільтрації спам-листів, аналізі настроїв та аналізі думок користувачів. Стратегічні рішення, що базуються на сховищах даних та Data Mining, дають довгострокові вигоди та є найважливішим набором рішень в як у публічному управлінні так і в управлінні бізнесом.

Нові можливості розкриваються в системі здійснення діяльності сфери публічного управління через автоматизацію рутинних процесів та застосування штучного інтелекту. Створення моделей роботизації процесів управління, впровадження автоматичних чат-ботів та інструментів взаємодії на основі штучного інтелекту оптимізують операційну ефективність, але потребують належного правового й етичного контролю якості даних. Реальні вигоди залежать від синхронності модернізації IT-ландшафту та набуття персоналом цифрових навичок.

Особливо важливою проблемою нових форм цифровізації системи публічного управління стає гарантування безпеки та захисту персональних

даних, забезпечення стійкості кібернетичних систем. Розширення цифрових сервісів підвищує їх вразливість до кібернетичних загроз, тому необхідні комплексні підходи в захисті публічної цифрової системи: політики кібербезпеки, сертифікація ІТ-систем, резервні копії та плани відновлення. Безпека також пов'язана з довірою громадян до державних цифрових сервісів. Важливо в даному контексті враховувати й цифрову інклюзію та соціальні аспекти. Цифровізація може посилювати нерівності (цифровий розрив). Політики мають містити заходи з підвищення цифрових навичок, доступу до інтернету та альтернативні канали обслуговування для нездатних/небажаючих користуватися онлайн-сервісами.

Особливістю цифровізації публічного управління в динамічно розвиваючомуся людському суспільстві за умов швидкого прогресу є постійне впровадження в неї організаційних змін й забезпечення управління трансформацією. Трансформація потребує змін у організаційній культурі, нових ролей, методах управління проектами та міжвідомчої координації. Успіх залежить від лідерства та стратегічного бачення [3].

Загальносвітові процеси цифровізації публічного управління варто за сучасних реалій розглядати не лише як впровадження технологій, а й як системну, багаторівневу трансформацію, що вимагає синхронізації технічних рішень, політик управління даними, інституційних змін і заходів із захисту прав громадян. Успішна трансформація досягається через поєднання модернізації інфраструктури, підвищення якості даних, розвитку людського капіталу та забезпечення кібербезпеки й соціальної інклюзії [4].

Специфікою цифрової трансформації в Україні є активна участь в ній спеціалізованих державних інституцій, насамперед Міністерства цифрової трансформації (Мінцифри), які виконують координаційну, регуляторну та проєктно-впроваджувальну функції. Централізована координація дозволяє стандартизувати підходи (наприклад, єдині реєстри, електронні послуги, цифрові ідентифікатори), прискорює масштабування успішних рішень і створює умови для міжвідомчої взаємодії [8]. На сьогоднішній день

особливістю цифровізації України є те, що вона відбувається в умовах повномасштабної агресії, починаючи з 2022 року, що диктує потребу в підвищеній стійкості систем: резервні канали зв'язку, офлайн-функції критичних сервісів, локальне зберігання даних. Також через спеціалізовані платформи заліснюється швидке розгортання та застосування оперативних рішень в державному управлінні для забезпечення життєво важливих адміністративних функцій. Пріоритетними є заходи з кіберстійкості та забезпечення доступності послуг у знеструмлених або відключених від мереж районах.

Виходячи з даних, систематизованих нами в табл. 1., можемо констатувати, що всі платформи, котрі діють на даний момент в публічному управлінні України, виконують функції з надання публічних послуг та безпеки та підвищення стійкості в умовах війни.

Таблиця 1

Основні цифрові платформи публічного управління України воєнного часу на 2025 р.

№	Назва платформи	Ключове призначення	Основні функції та сервіси	Вплив на публічне управління в війну
1	«Дія» (Diia)	Єдина цифрова екосистема державних послуг	Електронна ідентифікація; цифрові документи; онлайн-отримання соціальних виплат	Забезпечила безперервність надання держпослуг; сприяла мобільності громадян
2	Diia.Engine / Diia.Education / Diia.Business	Платформи для цифрової економіки та освіти	Створення і підтримка ІТ-рішень; мікрокурси з цифрової грамотності; підтримка малого бізнесу	Формують кадровий та інноваційний потенціал цифрової відбудови
3	«Відновлення» (eRecovery)	Реєстрація та компенсація за зруйноване житло	Збір заяв громадян, фотофіксація руйнувань, електронні реєстри рішень і виплат	Підвищення прозорості і швидкості обліку збитків
4	Trembita	Система міжвідомчого електронного обміну даними	Інтероперабельність реєстрів, API-доступ, електронна взаємодія	Основа цифрової інфраструктури публічного управління
5	e-Health / Helsi.me	Цифрова система охорони здоров'я	Реєстрація пацієнтів, електронні рецепти	Підтримка медичних послуг

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих джерел

Діджитальне надання послуг стало основою забезпечення безпеки населення при отриманні послуг публічного управління та в ході виконання процедур публічного управління в системі державного регулювання суспільних процесів. Український підхід до цифровізації робить акцент на створенні зручних цифрових послуг (мобільний застосунок «Дія», електронні послуги в адміністративних сервісах) з метою зменшення транзакційних витрат громадян і підвищення прозорості взаємодії з адміністрацією. Така орієнтація вимагає ітерактивного дизайну послуг, включення користувача в тестування та впровадження аналітики використання для подальшої оптимізації сервісів.

Сформовані державні цифрові платформи виступають як важливий інструмент стійкості української держави в умовах війни. Проєкти «Дія» и Diia.Engine стали центральними елементами модернізації, дозволивши швидко надавати критичні послуги (ідентифікація, допомога постраждалим, реєстрація бізнесу) у нових небезпечових умовах. Швидкість масштабування сервісів і мобільний формат підвищили доступність державних послуг під час масових переміщень населення й атакам на інфраструктуру.

Сукупність перелічених платформ формує архітектуру цифрового публічного управління, що забезпечує: стійкість держави в умовах війни (через децентралізований доступ до послуг); інклюзивність і прозорість процедур; інтеграцію даних між центральними та місцевими органами влади; зниження транзакційних витрат у наданні адміністративних послуг; підвищення довіри громадян до державних інституцій. Водночас в воєнний час зберігається потреба у посиленому кіберзахисті, стандартизації форматів даних і цифровій грамотності населення.

Специфічною рисою ефективної національної цифровізації стає орієнтація на побудову міжсистемної інтероперабельності (єдині стандарти обміну даними, API-шлюзи, семантичні словники), а також правового і технічного каркасу для реєстрів й обміну даними. В Україні спостерігається

рух до створення єдиних інформаційних систем і нормативних актів, що регламентують взаємодію державних інформаційних ресурсів, проте на практиці процес уніфікації стикається з проблемами спадщини старих систем і фрагментованих реєстрів. Побудова інтероперабельних реєстрів і централізованих сховищ даних дозволила органам влади отримувати швидку аналітику, зокрема щодо пошкоджень інфраструктури, потреб переселенців та пріоритетів відновлення. Це сприяє більш ефективному плануванню відновлювальних заходів. Урядові ініціативи з цифровізації військово-адміністративних процесів (реєстри мобілізації, внутрішні адміністративні додатки для ЗСУ) та співпраця з IT-індустрією сприяли підвищенню оперативності логістики і командування. Одночасно війна стимулювала приватно-державні інноваційні альянси у військових технологіях.

Практичними наслідками впровадження цифрових сервісів для якості публічних послуг у воєнний період можна назвати позитивний вплив на показники доступності й швидкості обслуговування громадян (онлайн-реєстрації, отримання виплат, звернення щодо допомоги). Виходячи з даних, систематизованих нами в табл. 2, варто відмітити, що діджиталізація здійснюється досить ефективно з урахуванням викликів воєнного часу.

Таблиця 2

**Ефективність цифрових платформ публічного управління України
на 2025 рік**

№	Назва платформи	Основні індикатори ефективності	Ключові показники на 2025 р.)	Аналітична оцінка впливу
1	«Дія» (Diia)	Доступність послуг; рівень користувацької довіри	20+ млн користувачів; 120+ доступних е-послуг	Висока ефективність у збереженні функцій держави
2	«Відновлення» (eRecovery)	Прозорість процедур; швидкість розгляду заяв	450 тис. поданих заяв; 60% виплат через е-систему	Суттєве зростання довіри до механізмів компенсацій
3	Trembita	Кількість інтегрованих реєстрів	120+ реєстрів підключено	Цифрова взаємодія між органами влади
4	Diia.Business / Diia.Education	Кількість користувачів;	2 млн користувачів; 500+ онлайн-курсів	Стимулювання цифрової економік

5	e-Health Helsi.me	/	Безперервність медичних послуг	32 млн записів пацієнтів; 25% консультацій онлайн	Забезпечення безперервності медпослуг під час війни
---	----------------------	---	-----------------------------------	--	--

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих джерел

Проведений аналіз в табл. 2. демонструє, що ефективність цифрових платформ публічного управління України в умовах війни визначається такими ключовими чинниками: оперативність і безперервність сервісів навіть при пошкодженні інфраструктури; інтероперабельність державних реєстрів і мінімізація бюрократії; зростання рівня довіри громадян до державних інститутів через прозорість; висока гнучкість і стійкість до зовнішніх кіберзагроз. Разом із тим виявлено зони вдосконалення: потреба у поглибленні аналітики даних, забезпечення інклюзивності користування платформами та стандартизація форматів державних автоматизованих систем публічного управління.

Воєнний час став фактором формування цілого ряду викликів та призвів до зростання цілого ряду ризиків в цифровізації публічного управління. Масштабні кібератаки й загрози інформаційній безпеці роблять необхідним подальше інвестування в захищення архітектури, резервні канали зв'язку (наприклад, супутниковий інтернет) і навчання персоналу. Важливі заходи включають впровадження технічних стандартів захисту, аудитів безпеки, тренування персоналу та законодавчі ініціативи для регламентації обробки даних [9].

Правові та етичні питання захисту та збереження даних вимагають посилення нормативної бази щодо захисту персональних даних, обміну інформацією між органами й регулювання використання аналітики (зокрема алгоритмічних рішень), аби уникнути зловживань і забезпечити прозорість рішень. Крім того, існують ризики й цифрової нерівності. Навіть наявність мобільного додатку не гарантує рівного доступу: потрібні цілеспрямовані заходи для підвищення цифрових навичок і забезпечення інфраструктури в постраждалих регіонах. Швидке впровадження цифрових сервісів може

посилити також проблему нерівності у доступі до публічних послуг (за віком, місцем проживання, соціально-економічним статусом). Тому програми цифрової трансформації в воєнний час супроводжуються ініціативами з підвищення цифрової грамотності, забезпеченням електронних засобів зв'язку для вразливих верств населення, інноваційним розвитком та відновленням враженої воєнними діями інформаційної інфраструктури в віддалених регіонах та комбінованого (онлайн та офлайн) надання послуг [4].

Процес цифровізації в публічному управлінні впливає й на людський капітал країни, ведучи до організаційних змін в ньому. Здійснення цифровізації в українському публічному управлінні має риси не лише технічної, а перш за все, організаційної трансформації: вона вимагає нових компетенцій у державному апараті (devops, аналітика даних, UX, кібербезпека), системи мотивації, зміни у кадровій політиці та навчанні. Брак кваліфікованих кадрів на місцях, опір змінам і потреба в масштабному підвищенні кваліфікації залишаються значними бар'єрами.

Процеси цифровізації в Україні тісно пов'язані з гармонізацією стандартів і практик із європейським законодавством (регламенти ЄС у сфері захисту даних, інтероперабельності тощо). Це створює потребу адаптації національних нормативних актів, водночас відкриває можливості для міжнародної технічної допомоги та фінансування. Не зважаючи на війну, Україна демонструє досить високий рівень загального розвитку електронного урядування, що є близьким до середнього рівня країн ЄС та набагато вищим за рівень світового середнього показника електронних послуг. Організація даного процесу в ЄС залишається для України основним орієнтиром, так як в ньому відзначаються лідерські досягнення цифровізації публічного управління завдяки стабільній та ефективній розробці та впровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні [1].

Головними напрямками подальшої розбудови цифровізації в системі публічного управління України в умовах воєнного часу можемо назвати наступні:

1. Розвивати інституційну інтероперабельність (узгодженість та королювання баз офіційних даних, API-екосистема) та постійні інвестиції в створення дублюючих систем та резервної інфраструктури, котра забезпечує стійкості сервісів в умовах воєнних викликів та ворожих кібератак.

2. Постійно посилювати кіберзахист, формуючи систему боротьби з хакерством. При цьому необхідно застосовувати багаторівневу систему захисту на основі технічних, організаційних та кадрових заходів.

3. Інтегрувати в загальнодержавні програми розвитку цільові соціально-орієнтовані політики (розвиток цифрової грамотності, інформаційна підтримка уразливих груп), розвивати гнучкі плани цифровізації.

4. Сприяти прозорим партнерствам з приватним сектором і міжнародними донорами та залучувати спеціальні міжнародні проекти, забезпечуючи національний контроль і прозорість використання даних і технологій [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифровізація публічного управління в Україні є багатовимірним процесом, який поєднує технічні, організаційні, правові та соціальні складники. Вона просувається швидко завдяки централізованій координації (Мінцифри) і флагманським проектам (наприклад, «Дія»), але водночас стикається з викликами: війна, кібербезпека, кадровий дефіцит, цифровий розрив та необхідність гармонізації нормативної бази з європейськими стандартами. Національна цифровізація публічного управління під час війни виступає не стільки елементом модернізації, скільки критичним інструментом державної стійкості. Комплекс заходів в ній включає в себе як розбудову платформ і реєстрів, так і посилення кіберзахисту та впровадження інклюзивних політик. Цифровізація в системі українського публічного управління формує

основу для збереження функцій держави в кризових умовах, котрі особливо яскраво проявляють себе в умовах воєнного стану. Досягнення виконання завдань цифровізації демонструють високий рівень адаптивності, але для сталого розвитку потрібні цілеспрямовані реформи нормативної бази, інвестиції у безпеку й заходи для згладжування цифрової нерівності.

Література

1. Androniceanu A., Georgescu I., Kinnunen J. Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States. A Comparative and Correlative Research Analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2020. No. 65 E/2022. P. 5–22. DOI:10.24193/tras.65E.1
2. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. 13(1). С. 77-81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>
3. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>
4. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*. 2024. № 12. (42). С. 20-23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266)
5. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>
6. Пасемко Г.П., Таран О.М., Гуторова О.О. Розвиток системи публічного управління в Україні: виклики умов воєнного стану. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-5-9860>

7. Пасемко Г.П., Таран О.М., Гуторова О.О. Напрями розвитку системи публічного управління: формування інформаційної та комунікативної політики в Україні. *Національні інтереси України*. 2024. № 2(2). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-405-420](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-405-420)

8. Міністерство цифрової трансформації України. Мінцифри про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік: інформаційне повідомлення. *Міністерство цифрової трансформації України*. Київ, 14.02.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> (дата звернення: 10.11.2025).

9. Саламатов В.О., Масляк М.І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 238-244. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>

References

1. Androniceanu, A., Georgescu, I., & Kinnunen, J. (2020). Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States. A Comparative and Correlative Research Analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 65 E/2022, pp. 5–22. DOI:10.24193/tras.65E.1

2. Sorokina, N., & Filatov, V. (2025). Tsyfrovizatsiia publicлноho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect]. *Aspekty publicлноho upravlinnia*, 13(1), pp. 77-81. <https://doi.org/10.15421/152509> [in Ukrainian].

3. Maksimentseva, N. O., & Maksimentsev, M. H. (2024). Shtuchnyi intelekt u publicлnomu upravlinni: perevahy tsyfrovyykh tekhnolohii ta zahrozy suverennomu informatsiinomu prostoru [Artificial Intellect in Public Administration: Advantages of Digital Technologies and Threats to Sovereign Information Sphere]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. No 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7> [in Ukrainian].

4. Petkun, S. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument nadannia yakisnykh derzhavnykh posluh [Digital technologies as a tool for providing high-quality public services.]. *Naukovi perspektyvy*, 12. (42), pp. 20-23. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266) [in Ukrainian].

5. Babichev, A., Kotkovskyi, V., & Cherednychenko, T. (2024). Tekhnolohii ta innovatsii u publichnomu upravlinni: suchasni trendy, vplyv na yakist derzhavnykh posluh [Technologies and innovations in public administration: modern trends, effect on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> [in Ukrainian].

6. Pasemko, H.P., Taran, O.M., & Hutorova, O.O. (2024). Rozvytok systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini: vyklyky umov voiennoho stanu [Development of the public administration system in Ukraine: challenges posed by martial law]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, № 5. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-5-9860> [in Ukrainian].

7. Pasemko, H.P., Taran, O.M., & Hutorova, O.O. (2024). Napriamy rozvytku systemy publichnoho upravlinnia: formuvannia informatsiinoi ta komunikativnoi polityky v Ukraini [Trends in the development of public administration: shaping information and communication policy in Ukraine]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, No 2(2). [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-405-420](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-405-420) [in Ukrainian].

8. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Mintsyfry pro rezultaty tsyfrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik: informatsiine povidomlennia. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. Kyiv, 14.02.2025. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> [in Ukrainian].

9. Salamatov, V.O., & Masliak, M.I. (2020). Problemy vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemi publichnoho upravlinnia [Problems of implementation of innovative technologies in public administration]. *Pravo ta*

derzhavne upravlinnia, No 3, pp. 238-244.
<https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36> [in Ukrainian].