

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-13>

УДК 351.01:004.78

Татаренко Вікторія Борисівна,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

навчально-наукового юридичного інституту

Державного університету економіки і технологій, м. Кривий Ріг,

вулиця Медична, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50005, Україна

e-mail: tatarenko@kneu.duet.ua <https://orcid.org/0000-0002-1397-028X>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ТА СТИЛІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У статті здійснено системний аналіз трансформації механізмів та стилів публічного адміністрування в умовах глобальної цифровізації та євроінтеграційних прагнень України. Дослідження базується на переосмисленні традиційної бюрократичної моделі врядування та її поступовому заміщенні інноваційними підходами, що ґрунтуються на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Розкрито сутність цифрової трансформації як ключового чинника модернізації державного апарату. Проведено ґрунтовний порівняльний аналіз традиційних та інноваційних механізмів управління, за результатами якого доведено перевагу екстериторіальних сервісів, алгоритмізації процесів та автоматичної верифікації даних через систему «Трембіта». Акцентовано увагу на тому, що впровадження хмарних рішень та блокчейн-технологій дозволяє радикально знизити корупційні ризики та підвищити прозорість взаємодії між владою та суспільством.

Особливу увагу приділено зміні управлінських стилів – від жорстко ієрархічного та реактивного до гнучкого (Agile), людиноцентричного та проактивного. Доведено, що нова парадигма публічного управління передбачає адаптацію державної системи під потреби особи, де надання послуг ініціюється автоматично на основі аналізу життєвих ситуацій. Визначено роль цифрових платформ та інструментів електронної демократії (е-петиції, громадських бюджетів, онлайн-консультацій) у посиленні суб'єктності громадян та зміцненні соціальної згуртованості.

Проаналізовано вплив європейських стандартів цифрового врядування, зокрема концепцій «Digital by Default» та «Once-Only», на формування нової управлінської культури в Україні. На основі вивчення досвіду Естонії та Польщі обґрунтовано необхідність імплементації принципів відкритості та інтероперабельності для успішної інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Як цитувати: Татаренко В. Б. Трансформація механізмів та стилів публічного адміністрування в епоху цифровізації. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 209–227. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-13>

In cites: Tatarenko, V.B. (2025). Transformation of mechanisms and styles of public administration in the era of digitalization. *State Formation*, no. 2 (38), 209–227. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-13> [in Ukrainian].

© Татаренко В. Б., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Ідентифіковано основні ризики цифровізації, такі як цифровий розрив та загрози кібербезпеці. Запропоновано комплекс заходів щодо їх мінімізації, який охоплює розвиток цифрової грамотності населення, розбудову мережі центрів надання адміністративних послуг та впровадження багаторівневих систем захисту державних реєстрів. Зроблено висновок про те, що синергія технологічних інновацій та нової управлінської філософії є запорукою побудови ефективної сервісної держави.

Ключові слова: *публічне адміністрування, електронне урядування, цифрова трансформація, сервісна держава, інноваційні механізми, адміністративні послуги, інформаційно-комунікаційні технології.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) та глобальні тренди цифровізації докорінно змінюють ландшафт сучасної системи державного управління. Традиційні ієрархічні моделі публічного адміністрування, які десятиліттями базувалися на бюрократичній жорсткості та паперовому документообігу, демонструють свою недостатню ефективність в умовах динамічних викликів сьогодення.

Для України питання трансформації механізмів та стилів управління набуло особливої гостроти. З одного боку, воно зумовлене необхідністю виконання вимог щодо членства в ЄС та інтеграції до Єдиного цифрового ринку. З іншого – воєнний стан та потреба у забезпеченні безперервності надання державних послуг змусили систему публічного адміністрування до прискореного переходу в цифровий формат.

Проте, попри значні успіхи впровадження мобільних застосунків та порталів, зокрема «Дії», залишається розрив між технологічним інструментарієм та управлінською культурою. Більшість механізмів адміністрування лише автоматизуються, а не переосмислюються, що вимагає ґрунтовного дослідження трансформації самих стилів управління – від директивно-контролюючих до гнучких, людиноцентричних та сервісно-орієнтованих. Таким чином, актуальність проблеми полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичного розроблення нових підходів до публічного адміністрування, які б відповідали цифровій епосі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема трансформації механізмів публічного управління в умовах цифровізації перебуває у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Фундаментальні засади переходу до врядування цифрової епохи закладені у працях П. Данліві, Г. Маргеттс, С. Бастоу, Дж. Тінклера [24], які обґартовують концепцію Digital Era Governance (DEG). Роль інформаційних технологій у зміні інституційної структури держави детально досліджено Дж. Фонтейн [27], а концепцію «розумної держави» та використання експертних знань через цифрові інструменти представлено у роботах Б. Новек [30]. Вплив четвертої промислової революції на державні інституції системно висвітлено К. Швабом [32].

Питання сервісної орієнтації держави та класифікації публічних послуг в нових умовах аналізують А. Ангел [2], О. Бовкун [5], А. Рачинський і О. Титаренко [19]. На векторах розвитку управління в контексті глобалізаційних трансформацій наголошує І. Антипенко [1], а Т. Поспелова, О. Марухленко

та В. Руденко [16] акцентують увагу на впливі цифровізації на параметри людського розвитку.

Значна частина досліджень присвячена практичним аспектам електронного урядування та цифрової трансформації. Зокрема, В. Євдокимов та С. Коломієць [10] визначають ключові виклики та перспективи цього процесу, а О. Жадан [11] розглядає е-урядування як платформу для цифровізації системи адмінпослуг. Правове регулювання надання електронних послуг та проблеми розвитку права е-демократії в Україні досліджують Д. Верлата, А. Гарбінська-Руденко, В. Садова [7], Р. Кірін [12] та М. Сливка й А. Гінда [20].

Окремим перспективним напрямом є впровадження штучного інтелекту (ШІ). О. Поступна [17; 18] обґрунтовує дорожню карту переходу від «Е-урядування» до «І-урядування» (на базі ШІ), що дозволяє автоматизувати управлінські процеси. Питання використання цифрових інструментів для боротьби з корупцією висвітлює М. Думчиков [9], а впровадження проактивних систем – Ю. Атаманчук [4].

Міжнародний досвід та порівняльний аналіз стратегій цифрової трансформації представлено у працях Н. Едельман, Н. Хауга, І. Мергель [25], а також Ю. Гонга та С. Янга [28]. Досвід Естонії як світового лідера цифрового врядування аналізують А. Харді [29] та експерти Interoperable Europe [26]. Питання відкритих даних та концепції Smart City розкривають Г. Комарницька [14], Дж. Чо [23], А. і Р. Сьяріф та М. Саламат [34].

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають питання функціонування цифрових інструментів у кризові періоди. Так, Є. Бородін та О. Поступна [6] досліджують оптимізацію муніципального менеджменту на деокупованих територіях, а С. Чукут та Є. Карпенко [22] – організацію надання послуг в умовах війни. Питання стратегічних комунікацій та національної безпеки в цифрову епоху розкрито у колективній праці українськими науковцями [35].

Незважаючи на значну кількість напрацювань, стрімка еволюція технологій потребує постійного переосмислення стилів публічного адміністрування та механізмів їх адаптації до динамічного цифрового середовища.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та системний аналіз процесів трансформації традиційних механізмів і стилів публічного адміністрування під впливом цифровізації, а також розроблення практичних рекомендацій щодо переходу до сервісно-орієнтованої моделі управління в умовах євроінтеграційного поступу України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- з'ясувати сутність та особливості цифрової трансформації як ключового чинника модернізації публічного адміністрування;
- здійснити порівняльний аналіз традиційних та інноваційних механізмів державного управління в умовах впровадження технологій електронного урядування (далі – е-урядування);
- дослідити зміну стилів публічного адміністрування – від ієрархічно-бюрократичного до гнучкого, людиноцентричного та проактивного;

- визначити роль цифрових платформ та інструментів електронної демократії у зміцненні взаємодії між державою та громадянами;
- проаналізувати вплив європейських стандартів цифрового врядування на формування нової управлінської культури в Україні;
- окреслити основні ризики та бар'єри, що виникають у процесі цифровізації публічної сфери, та запропонувати шляхи їх мінімізації.

Застосована методологія і методи. Методологічну основу роботи становить комплексний підхід до аналізу публічного адміністрування як динамічної системи, що перебуває під одночасним впливом технологічного прогресу та інституційних трансформацій. В основу дослідження покладено фундаментальні положення теорії «Урядування цифрової епохи» («Digital Era Governance»), яка приходить на зміну класичному менеджменту, та концепції «Доброго урядування» («Good Governance»). Обрані теоретичні засади передбачають пріоритетність прозорості, підзвітності та активної участі громадян у державних процесах.

Для досягнення мети даної статі та розв'язання визначених завдань було застосовано систему загальнонаукових та спеціальних методів:

- діалектичний метод та метод логічного аналізу використано для вивчення генезису та еволюції механізмів публічного адміністрування. Такий підхід дозволив простежити перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких мережевих моделей, зумовлених впровадженням ІКТ. Діалектичний підхід допоміг виявити суперечності між застарілою нормативно-правовою базою та реальними потребами цифрового суспільства;
- системний підхід застосовано для розгляду публічного адміністрування як цілісної системи, де зміна одного елемента, наприклад, впровадження електронного документообігу, неминує веде до трансформації інших (зміни стилю керівництва, етики взаємодії, швидкості прийняття рішень). Аналіз через призму системності дозволив оцінити цифровізацію не як механічне додавання ІТ-інструментів, а як комплексну перебудову всієї архітектури управління;
- порівняльно-правовий та компаративний методи стали основою для аналізу європейського досвіду цифрової трансформації. Порівняння моделей електронного врядування країн ЄС, зокрема Естонії та Польщі, з українською практикою дозволило визначити вектори адаптації вітчизняного законодавства до стандартів Єдиного цифрового ринку ЄС;
- інституційний метод використано для аналізу трансформації функцій державних органів та зміни їхніх повноважень у процесі переходу до моделі «держава як сервіс». Використання даного методу допомогло обґрунтувати зміну ролі публічного службовця в умовах автоматизації рутинних процесів;
- метод структурно-функціонального аналізу дозволив детально розглянути нові механізми публічного адміністрування. А саме алгоритмічне управління, використання великих даних (Big Data) для прогнозування та інструменти електронної демократії (петиції, електронні консультації тощо). Через цей метод було розкрито зміну стилів управління – від директивного до партисипативного (учасницького);

– метод прогнозування та стратегічного аналізу застосовано у заключній частині дослідження для окреслення перспектив розвитку сервісно-орієнтованої держави та ідентифікації потенційних ризиків, зокрема таких як кіберзагроз, цифрового розриву, етичних аспектів застосування штучного інтелекту (далі – ШІ) та ін.

У цілому, застосована методологія забезпечує об'єктивність та достовірність отриманих результатів, дозволяючи розглядати трансформацію публічного адміністрування як багатогранний процес, що поєднує техніко-технологічну модернізацію з фундаментальною зміною управлінської філософії.

Виклад основного матеріалу. Перехід від класичних моделей державного управління до цифрового врядування зумовлює необхідність перегляду базових механізмів реалізації владних повноважень. Традиційні механізми, сформовані в межах веберівської бюрократії, тривалий час забезпечували стабільність, проте виявилися малоефективними в умовах інформаційного суспільства [24; 27]. Впровадження технологій е-урядування дозволяє замінити лінійні, вертикально спрямовані процеси на гнучкі мережеві взаємодії [11].

Для глибшого розуміння сутності трансформації доцільно провести порівняльне зіставлення характеристик обох систем. Особливу увагу варто звернути на зміну фундаментальних засад функціонування апарату управління, що систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1. – Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних механізмів управління

Table 1. – Comparative characteristics of traditional and innovative management mechanisms

Параметри порівняння/ Comparison parameters	Традиційні механізми/ Traditional mechanisms	Інноваційні механізми (е-урядування)/ Innovative mechanisms (e-government)
Комунікаційний канал	Паперовий документообіг, особисті візити	Цифрові платформи, хмарні сервіси
Швидкість процесів	Регламентована термінами поштової пересилки	Режим реального часу, миттєва передача даних
Доступність послуг	Територіальна прив'язка (за місцем реєстрації)	Екстериторіальність (доступ 24/7 з будь-якої точки)
Роль суб'єкта влади	Контроль та безпосередня обробка звернень	Модерація процесів, нагляд за алгоритмами
Прозорість	Закритість внутрішніх процедур	Відкриті дані (Open Data), публічний трекінг послуг
Вартість операцій	Високі витрати на утримання персоналу та архіву	Економія ресурсів за рахунок автоматизації
Інформаційна база	Розрізнені локальні картотеки	Інтероперабельні державні реєстри

Джерело: розробка автора
Source: author's development

Аналіз представлених у таблиці даних свідчить про радикальну зміну архітектури публічного адміністрування. Традиційна система характеризується високим ступенем дискреції чиновника, що створює передумови для суб'єктивізму та корупційних проявів. Натомість інноваційні механізми е-урядування базуються на чітких математичних алгоритмах. Де людський чинник зведено до мінімуму.

Параметр «Доступність послуг» демонструє перехід від жорсткої географічної залежності до повної мобільності. У традиційній системі громадянин змушений адаптувати свій графік під режим роботи державного органу, тоді як цифрові механізми забезпечують безперервність сервісу. Порівняння комунікаційних каналів вказує на те, що паперовий документообіг виступає бар'єром для оперативності, у той час як хмарні сервіси дозволяють одночасно працювати з інформацією необмеженої кількості суб'єктів.

Особливого значення набуває показник «Прозорість». Традиційна модель передбачає монополію держави на інформацію, тоді як інноваційні механізми реалізують принцип відкритості за замовчуванням. Такий підхід трансформує саму природу взаємодії – держава перестає бути «чорною скринькою», стаючи зрозумілим та прогнозованим сервісом для суспільства.

Проведений порівняльний аналіз дозволяє стверджувати, що впровадження інноваційних механізмів е-урядування не є простою технічною надбудою. Відбувається повномасштабна заміна застарілих інструментаріїв на технологічно досконаліші рішення, що забезпечують вищу результативність при менших витратах ресурсів. Формування інтероперабельного середовища та відмова від територіальних обмежень створюють фундамент для побудови сучасної сервісної держави, здатної адекватно реагувати на виклики повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Трансформація парадигми публічного адміністрування зумовлює необхідність ґрунтовного перегляду інструментів, за допомогою яких держава взаємодіє із суспільством. Традиційні механізми управління, що формувалися протягом десятиліть у межах класичної бюрократичної моделі, демонструють обмеженість у забезпеченні оперативності та прозорості [24; 27]. Натомість інноваційні підходи, що гуртуються на технологіях е-урядування, пропонують принципово нові алгоритми надання послуг та прийняття рішень [11; 15].

Вивчення сутнісних відмінностей між зазначеними підходами дозволяє ідентифікувати ключові вектори модернізації державного апарату [1; 10]. Традиційна модель публічного управління характеризується ієрархічністю, використанням паперових носіїв інформації та потребою у безпосередній фізичній присутності громадянина. Протилежністю виступає цифрова модель, де головна увага приділяється автоматизації, інтероперабельності систем та зручності кінцевого споживача.

Деталізоване порівняння параметрів функціонування традиційних та інноваційних механізмів представлено у табл. 2.

Дані, наведені у таблиці, свідчать про зміну самої природи адміністративних процесів. Перехід від територіального принципу до екстериторіальності дозволяє подолати географічні бар'єри, що є вагомим чинником для забезпечення прав громадян у будь-якій точці світу. Порівняння форматів взаємодії вказує на те, що цифрові інтерфейси повністю нівелюють потребу у тривалих візитах до державних установ, економлячи часовий та фінансовий ресурс обох сторін.

Таблиця 2. – Компаративний аналіз механізмів традиційного адміністрування та е-урядування

Table 2. – Comparative analysis of traditional administration and e-governance mechanisms

Параметри порівняння/ Comparison parameters	Традиційні механізми/ Traditional mechanisms	Інноваційні механізми (е-урядування)/ Innovative mechanisms (e-government)
Принцип доступності	Територіальний (прив'язка до місця реєстрації)	Екстериторіальність (доступ 24/7 з будь-якої точки)
Формат взаємодії	Особисте звернення, фізична присутність	Дистанційна взаємодія через цифрові інтерфейси
Верифікація даних	Механічна перевірка паперових документів	Автоматична верифікація через систему «Трембіта»
Технологічна база	Локальні архіви, паперовий документообіг	Хмарні рішення, блокчейн, державні реєстри
Швидкість погодження	Тривала, лінійна (почергова) процедура	Миттєва або паралельна автоматизована обробка
Рівень суб'єктивізму	Висока роль дискреційних повноважень чиновника	Алгоритмізація процесів, мінімізація впливу особи
Прозорість процесу	Закритість етапів обробки запиту	Публічний онлайн-моніторинг статусу звернення

Джерело: розробка автора
Source: author's development

Особливої уваги заслуговує зміна підходів до верифікації даних. Застосування системи взаємодії реєстрів «Трембіта» у поєднанні з блокчейн-технологіями робить перевірку інформації миттєвою та захищеною від підборки. Такий підхід радикально знижує корупційні ризики, оскільки автоматизована система позбавлена особистих інтересів чи можливості помилки, притаманної людському фактору. Параметр прозорості підтверджує, що інноваційні механізми перетворюють державне управління на відкритий сервіс, де кожен етап виконання завдання є зрозумілим та доступним для контролю.

Загалом, результати проведеного аналізу підтверджують суттєву перевагу інноваційних інструментів е-урядування над класичними методами управління. Відмова від папероцентричної моделі на користь хмарних рішень та автоматизованих реєстрів створює умови для формування гнучкої та результативної системи публічного адміністрування. Побудова інтероперабельного середовища виступає

фундаментом для успішного впровадження європейських стандартів державного сервісу та забезпечення стійкості інституцій у період повоєнного відновлення.

Слід зазначити, що сучасний етап розвитку державного управління характеризується глобальним переходом від жорстких адміністративних форм до гнучких моделей взаємодії [25]. Зміна стилів адміністрування виступає прямим відображенням еволюції державної ролі – від інституту надмірного контролю до сервісної установи [2; 8]. Традиційний ієрархічно-бюрократичний стиль, заснований на принципах класичної теорії М. Вебера, тривалий час забезпечував передбачуваність процесів через суворе дотримання формальних правил та вертикальну підпорядкованість [24]. Однак обмеженість такої моделі виявляється у низькій швидкості реагування на запити динамічного суспільства та відсутності індивідуального підходу до потреб громадянина.

Поступове заміщення бюрократичних шаблонів гнучкими методологіями управління, зокрема Agile, дозволяє державним органам працювати в умовах невизначеності [22; 28]. Використання таких підходів передбачає заміну вертикальних наказів горизонтальними зв'язками та міждисциплінарними проєктними групами [15]. Нова філософія публічного управління базується на засадах людиноцентричності, де державна система трансформується з метою адаптації під конкретні потреби особи [16]. Даний вектор розвитку передбачає, що архітектура державних послуг має вибудовуватися навколо життєвих ситуацій людини, а не зручності адміністративного апарату [4; 19].

Особливості трансформації управлінських стилів та їхні ключові характеристики систематизовано у табл. 3.

Таблиця 3. – Порівняння стилів публічного адміністрування за ключовими параметрами

Table 3. – Comparison of public administration styles by key parameters

Параметри порівняння/ Comparison parameters	Ієрархічно-бюрократичний стиль/ Hierarchical-bureaucratic style	Гнучкий та людиноцентричний стиль/ Agile and people-centric style
Основний пріоритет	Дотримання регламенту та процедури	Задоволення потреб громадянина (результат)
Структура управління	Жорстка вертикаль, багатоступенева ієрархія	Мережева структура, адаптивні команди
Характер взаємодії	Реактивний (відповідь на звернення)	Проактивний (передбачення потреби)
Спосіб прийняття рішень	Директиви зверху вниз	Колегіальність, залучення стейкголдів
Ставлення до змін	Опір інноваціям через консерватизм	Постійне вдосконалення, сприйняття змін як норми
Роль громадянина	Проситель, об'єкт управління	Клієнт, партнер, активний учасник

Джерело: розробка автора.

Source: author's development.

Систематизація даних у таблиці демонструє глибинний зсув в управлінській культурі. Пріоритетність процедури у бюрократичній системі часто призводить до формалізму, тоді як у гнучкій моделі головною цінністю визнається реальна допомога людині. Перехід від реактивного характеру взаємодії до проактивного є найбільш вагомим здобутком цифрової трансформації. Проактивність передбачає здатність системи самостійно ініціювати надання послуги, базуючись на аналізі великих даних та інтеграції державних реєстрів. Наприклад, автоматичне призначення соціальних виплат при настанні певної події виключає потребу у збиранні численних довідок та особистих візитах до установ.

Зміна ролі громадянина з «об'єкта управління» на «партнера» потребує від публічних службовців нових компетенцій, зокрема емпатії, навичок сервісного дизайну та цифрової грамотності. Людиноцентричний підхід усуває дискримінаційні бар'єри та робить державну машину прозорою. Мережеві структури замість жорстких ієрархій забезпечують високу швидкість обміну інформацією, що є вагомим умовою для ефективного управління в кризових ситуаціях та під час повоєнного відновлення.

Відтак, трансформація стилів публічного адміністрування від ієрархічної бюрократії до проактивної сервісності є неминучим етапом розвитку сучасної держави. Впровадження методологій Agile та принципів людиноцентричності дозволяє створити систему, яка працює на випередження та максимально враховує інтереси кожного громадянина. Такий перехід формує нову якість довіри між суспільством і владою, забезпечуючи життєстійкість державних інституцій та їхню відповідність європейським стандартам демократичного врядування.

Варто відмітити, що глибока трансформація управлінських стилів та перехід до людиноцентричності створюють необхідне підґрунтя для розширення каналів безпосередньої комунікації між державними інституціями та населенням [1; 16]. Логічним продовженням автоматизації послуг стає розбудова повноцінної цифрової екосистеми, де взаємодія набуває характеру безперервного діалогу.

Цифрові платформи у сучасній системі публічного адміністрування виконують функцію інтерактивного містка, що нівелює дистанцію між владними суб'єктами та суспільством [11; 13]. Впровадження інструментів електронної демократії (далі – е-демократії) забезпечує перехід від формального інформування громадян до їхнього реального залучення у процеси прийняття державних рішень [3; 12]. Використання е-петицій, системи електронних консультацій та платформ громадських бюджетів радикально посилює суб'єктність особи, надаючи їй дієві важелі впливу на формування публічної політики [14].

Трансформація ролі жителів громад із пасивних споживачів адміністративних сервісів на активних учасників управління стає можливим завдяки широкому функціоналу сучасних онлайн-сервісів [31; 34]. Зміцнення довіри через прозору цифрову взаємодію виступає фундаментальним фактором соціальної згуртованості, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану та необхідності швидкої мобілізації суспільних ресурсів для відновлення країни [6].

Основні інструменти е-демократії та їхній вплив на суб'єктність громадян систематизовано у табл. 4.

Систематизовані дані дозволяють стверджувати, що кожен із представлених інструментів заповнює певну нішу у процесі демократизації управління. Електронні петиції виступають інструментом «швидкого реагування», що змушує владу звертати увагу на найбільш резонансні запити суспільства. Бюджет участі демонструє найвищий рівень залученості. Оскільки надає громадянам право безпосереднього розпорядження публічними коштами, що стимулює відповідальне ставлення до розвитку власної громади.

Таблиця 4. – Класифікація інструментів е-демократії та їхня функціональна роль у публічному управлінні

Table 4. – Classification of e-democracy tools and their functional role in public administration

Інструменти е-демократії/ E-democracy tools	Функціональне призначення/ Functional purpose	Вплив на суб'єктність громадянина/ Impact on citizen subjectivity
Електронні петиції	Колективне звернення до органів влади з вимогою вирішення певної проблеми	Можливість безпосереднього формування порядку денного для органів влади
Електронні консультації	Обговорення проєктів нормативно-правових актів та стратегій розвитку	Участь у доопрацюванні державних рішень на етапі їх підготовки
Бюджет участі (громадський бюджет)	Прямий розподіл частини коштів місцевого бюджету на проєкти мешканців	Реальне управління фінансовими ресурсами
Електронні опитування / референдуми	З'ясування думки населення з актуальних питань життєдіяльності	Вплив на вибір пріоритетних напрямів розвитку території
Відкриті дані	Доступ до публічної інформації у машинозчитуваних форматах	Можливість здійснення громадського контролю та моніторингу діяльності влади

Джерело: розробка автора
Source: author's development

Використання відкритих даних у поєднанні з онлайн-консультаціями створює середовище взаємної підзвітності. Громадяни, володіючи повною інформацією про діяльність державних органів, можуть пропонувати конструктивні зміни, що підвищує якість самих управлінських рішень. Такий формат взаємодії мінімізує відчуження між апаратом управління та населенням, перетворюючи цифрові платформи на простір співтворення спільних цінностей.

Отже, розвиток цифрових платформ та інструментів е-демократії є необхідною умовою модернізації публічного адміністрування. Перетворення мешканців на активних стейкхолдерів формування публічної політики забезпечує високу легітимність владних рішень та сприяє стабільності політичної системи.

Побудова інклюзивного цифрового середовища. Де кожен голос може бути почутий і врахований, формує надійний фундамент для демократичного розвитку України та її інтеграції до європейського співтовариства.

Активне залучення громадян через цифрові інтерфейси та інструменти е-демократії зумовлює необхідність гармонізації вітчизняних управлінських процесів із міжнародними вимогами [12]. Інтеграція України до європейського адміністративного простору виступає визначальним вектором, що формує нові орієнтири для публічних службовців та інституцій [21].

Процес євроінтеграції виступає потужним зовнішнім стимулом для фундаментальної трансформації управлінської культури в Україні. Впровадження європейських стандартів цифрового врядування передбачає не лише технічну сумісність систем, а й перехід до нових етичних та професійних засад діяльності публічної влади. Основним орієнтиром у цьому контексті є принципи, закладені в Декларації про цифрові права та принципи для цифрового десятиліття ЄС, а також вимоги регламенту eIDAS щодо електронної ідентифікації та довірчих послуг [7; 20].

Досвід Естонії, яка є світовим лідером у сфері e-Estonia, демонструє успішну реалізацію принципу «цифровізації як світогляду» [26]. Естонська модель побудована на глибокій довірі між громадянином і державою, де 99 % державних послуг доступні онлайн [29]. Впровадження аналогічної культури в Україні потребує засвоєння естонського підходу до безпеки даних через систему X-Road, що стала прототипом для української «Трембіти». Управлінська культура Естонії базується на переконанні, що власником даних є громадянин, а не державний орган, що радикально змінює психологію взаємодії посадовця та особи.

Формування нової управлінської культури також значною мірою спирається на концепцію «Digital by Default» (цифровий формат за замовчуванням). Даний підхід змушує публічних службовців переглядати звичні алгоритми роботи, орієнтуючись на максимальну ефективність та швидкість надання послуг. Паралельно з цим впроваджується принцип «Once-Only» (одноразове надання даних) [31]. Вагомим прикладом тут є досвід Польщі, зокрема розвиток екосистеми mObywatel. Польська практика інтеграції цифрових документів та транскордонної взаємодії в межах ЄС слугує для України дорожньою картою у створенні сумісних ідентифікаторів [13; 34]. Польська модель довела, що цифрова трансформація є успішною лише тоді, коли вона супроводжується спрощенням адміністративних процедур на законодавчому рівні.

Європейські стандарти висувають високі вимоги до відкритості та прозорості врядування. Управлінська культура нового типу передбачає розвиток політики відкритих даних, що дозволяє суспільству здійснювати моніторинг використання публічних ресурсів у реальному часі [23]. Такий рівень підзвітності сприяє мінімізації корупційних проявів та формуванню високої професійної етики серед службовців, де головною цінністю визнається служіння суспільним інтересам. Приклади Естонії та Польщі підтверджують, що прозорість алгорит-

мів роботи алгоритмізованих систем управління є запорукою суспільного схвалення реформ.

Акцент на інклюзивності та доступності цифрових рішень є ще одним важливим аспектом впливу стандартів ЄС. Нова управлінська філософія включає можливість створення бар'єрів для осіб із обмеженими можливостями або мешканців віддалених територій [8; 16]. Розвиток багатоканальних систем надання послуг, де цифровий сервіс поєднується з якісною підтримкою через центри надання адміністративних послуг, стає обов'язковим стандартом [11; 21]. Таким чином, європейська інтеграція, підкріплена практичним досвідом передових країн-членів ЄС, стає каталізатором створення людиноцентричної, технологічної та добросовісної системи публічного адміністрування України.

Орієнтація на передові стандарти Естонії та Польщі, а також імплементація загальноєвропейських принципів цифрового врядування відкривають перед Україною широкі перспективи інтеграції у глобальний технологічний простір. Проте побудова такої відкритої та високоєфективної системи публічного адміністрування неминуче стикається з викликами, притаманними цифровій епосі [10; 28]. Успішна реалізація євроінтеграційних прагнень та впровадження інноваційних моделей управління потребують не лише технологічного оновлення, а й глибокого аналізу потенційних загроз, які можуть виникати на шляху трансформації. Розуміння існуючих бар'єрів та розроблення дієвих механізмів їх подолання є обов'язковою умовою для забезпечення стійкості та безпеки оновленої системи врядування.

Водночас, слід зауважити, що процес тотальної цифровізації публічної сфери, попри очевидні переваги, супроводжується низкою суттєвих викликів, що потребують комплексного державного реагування. Однією з найбільш вагомих перешкод виступає цифровий розрив, що проявляється у нерівному доступі до сучасних технологій та швидкісного інтернету серед різних соціальних груп і територіальних одиниць [24; 34]. Відсутність належної цифрової інфраструктури у віддалених регіонах або недостатній рівень володіння гаджетами серед літніх людей створює ризик дискримінації та соціальної ізоляції окремих категорій громадян.

Загрози кібербезпеці становлять ще один системний ризик для стабільності публічного адміністрування. Постійне зростання кількості кібератак на державні інформаційні ресурси, особливо в умовах воєнного стану, актуалізує питання захисту цілісності баз даних [33; 35]. Можливість втрати персональних даних громадян або несанкціонованого втручання в роботу державних реєстрів вимагає постійного посилення технічного захисту інформації та впровадження протоколів швидкого відновлення систем у разі збоїв [7; 20].

Для ефективної мінімізації зазначених бар'єрів доцільно застосовувати багатоаспектну стратегію, яка охоплює наступні напрями.

По-перше, розвиток цифрової грамотності населення. Реалізація масштабних освітніх проєктів, зокрема на базі платформи «Дія.Освіта», дозволяє підвищити рівень володіння цифровими інструментами серед широких верств на-

селення. Навчання основам кібергігієни та безпечного користування онлайн-сервісам сприяє формуванню суспільної готовності до цифрових змін.

По-друге, розбудова мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Створення розгалуженої фізичної інфраструктури є необхідним заходом для підтримки осіб, які не мають прямого доступу до мережі або потребують допомоги у використанні електронних сервісів. Центри надання послуг виконують роль «точок доступу», що гарантують інклюзивність цифрових реформ.

По-третє, впровадження багаторівневих систем кіберзахисту. Захист інформації забезпечується через використання сучасних методів шифрування, хмарних бекап-систем та регулярне резервне копіювання даних на захищених серверах, розташованих у тому числі за межами зон потенційного фізичного ураження. Використання технології блокчейн для зберігання записів у реєстрах може значно підвищити стійкість систем до несанкціонованих змін.

Загалом, управління ризиками цифровізації вимагає від держави проактивного підходу та постійної модернізації безпекової інфраструктури. Лише поєднання технологічних інновацій із розвитком людського капіталу та збереженням традиційних каналів надання послуг дозволить уникнути цифрової нерівності. Формування надійної системи кіберзахисту та підвищення загального рівня цифрової культури суспільства є запорукою стійкості публічного адміністрування перед зовнішніми та внутрішніми загрозами цифрової епохи.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що цифрова трансформація виступає базовим вектором модернізації системи публічного адміністрування в Україні. Перехід від застарілих бюрократичних процедур до інноваційних механізмів е-урядування забезпечує не лише технологічне оновлення апарату управління, а й фундаментальну зміну філософії взаємодії між державою та суспільством.

На основі здійсненого аналізу сформульовано такі підсумкові положення:

1) сутність цифрової модернізації полягає у впровадженні моделі врядування на основі даних, що дозволяє забезпечити прозорість та результативність управлінських процесів. Технологічні інновації стають інструментом подолання корупційних ризиків та підвищення швидкості надання державних послуг;

2) компаративний аналіз механізмів підтверджує перевагу екстериторіальних та алгоритмізованих сервісів над традиційними територіальними методами адміністрування. Використання системи «Трембіта» та хмарних технологій нівелює потребу у фізичній присутності громадянина та паперовому документообігу;

3) еволюція управлінських стилів демонструє поступовий відхід від жорсткої ієрархії на користь людиноцентричності та проактивності. Впровадження методологій Agile дозволяє державним інституціям бути гнучкими та адаптивними до викликів динамічного середовища;

4) інструменти е-демократії відіграють провідну роль у зміцненні суб'єктності громадян, перетворюючи їх на активних партнерів у процесі формування публічної політики. Цифрові платформи забезпечують високий рівень суспільної довіри та легітимності владних рішень;

5) імплементація європейських стандартів та врахування досвіду Естонії й Польщі сприяють формуванню в Україні нової управлінської культури, заснованої на принципах «Digital by Default» та «Once-Only». Даний процес є запорукою успішної інтеграції країни до Єдиного цифрового ринку ЄС;

б) нівелювання ризиків цифрового розриву та загрози кібербезпеці вимагає комплексного підходу, що поєднує розвиток цифрових навичок населення із розбудовою багаторівневих систем захисту інформації та збереження фізичної мережі ЦНАП.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному вивченні можливостей інтеграції ІІІ в процеси прийняття державних рішень та аналізі етичних аспектів алгоритмічного управління. Окремого наукового опрацювання потребують питання правового регулювання віртуальних активів у публічному секторі та розробка стратегій подолання кіберзагроз у постконфліктний період відновлення України. Подальше вивчення трансформації публічного адміністрування має зосереджуватися на забезпеченні стійкості цифрових інституцій та їхньої здатності до саморозвитку в умовах глобальних глобалізаційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко І. В. Вектори розвитку публічного управління в умовах глобалізаційних трансформацій. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 309–319. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-309-319](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-309-319)
2. Ангел А. А. Сервісна політика держави як запорука стійкого розвитку. *Держави та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 3(81). С. 90–94. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.1>
3. Антонова О. В., Шаталов С. О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15>
4. Атаманчук Ю. М. Проактивні системи у публічному управлінні: теорія і практика. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 6(36). С. 85–98. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-85-98](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-85-98)
5. Бовкун О. А. Теоретико-концептуальні засади класифікації публічних послуг в умовах сервісно-орієнтованого розвитку держави. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-57>
6. Бородін Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 3 (2025). С. 13–20. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>
7. Верлата Д. А., Гарбінська-Руденко А. В., Садова В. О. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. Т. 2, № 4, ч. 2. С. 149–153. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.23>
8. Газарян С. В. Розвиток інноваційного потенціалу державної служби для надання якісних та інклюзивних цифрових державних послуг. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 268–283. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-14>
9. Думчиков М. О. Цифрові інструменти в боротьбі з корупцією: як технології змінюють роботу правоохоронних органів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 4. С. 274–277. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-4/62>

10. Євдокимов В. О., Коломієць С. А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9(27). С. 403–415. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-403-415](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-403-415)
11. Жадан О. В. Електронне урядування як платформа розвитку цифровізації системи надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2(79). С. 63–76. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-03>
12. Кірін Р. С. Проблеми розвитку права електронної демократії та електронного урядування міст в Україні. *Аналітико-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. 06, ч. 1. С. 161–176. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.1.24>
13. Ковбас І. В., Редько О. М. Електронне урядування в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41/2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15276074>
14. Комарницька Г. Smart City у системі відкритих даних та електронного урядування. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13. № 3. С. 92–99. <https://doi.org/10.15421/152535>
15. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>
16. Поспелова Т. В., Марухленко О. В., Руденко В. С. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 522–531. <https://doi.org/10.32750/2024-0246>
17. Поступна О. В. Від «Е-Урядування» до «І-Урядування»: дорожня карта впровадження інноваційних технологій ІІІ в публічне управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослід. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2025. Т. 1 Вип. 34. С. 41–51. <https://doi.org/10.35432/tisb342025347114>
18. Поступна О. В., Семілетов О. С. Електронне урядування на базі штучного інтелекту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. Черкаси: Вид-во НУЦЗ України, 2025. Вип. 2 (23). С. 24–38. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2-4>
19. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*. 2024. № 2(36). С. 553–567. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>
20. Сливка М., Гінда А. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»*. 2021. № 3(31). С. 195–202. <http://doi.org/10.23939/law2021.31.195>
21. Туровець Ю. М. Досвід правового регулювання надання адміністративних послуг в ЄС. *Приватне та публічне право*. 2023. № 2. С. 44–48. <http://doi.org/10.32782/2663-5666.2023.2.8>
22. Чукут С., Карпенко Є. Організація надання електронних послуг в Україні в умовах війни. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 589–613. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.14>
23. Cho J. Comparative analysis of open government data topics and usability. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*. Springer. 2023. Vol. 57(6). P. 5655–5671. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01630-x>
24. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S. & Tinkler J. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford : Oxford University Press, 2008. 304 p.
25. Edelmann N., Haug N., Mergel I. Digital Transformation in the Public Sector. In book: *Elgar Encyclopedia of Services*. 2023. <https://doi.org/10.4337/9781802202595.Digital.Transformation.in>
26. Estonian 2024. Digital Public Administration Factsheet. Supporting document. Main developments in digital public administrations and interoperability / Interoperable Europe. July

2024. 27 p. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/NIFO_2024%20Supporting%20Document_Estonia_vFinal_0.pdf
27. Fountain J. E. Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Bloomsbury Academic. 2001. 251 p.
28. Gong, Y., Yang, X. Understanding strategies for digital government transformation: A strategic action fields perspective. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 76. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102766>
29. Hardy A. Estonia's digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*. 2024. 13(3). <https://doi.org/10.14763/2024.3.1785>
30. Noveck B. S. Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing. Harvard University Press. 2015. 350 p.
31. OECD The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. 2019. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
32. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. 2016. 172 p. URL: https://law.unimelb.edu.au/data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
33. Shvedun V., Postupna O., Bulba V., Kucher L., Aliyeva P., Ihnatiev O. Evaluation of Environmental Security of Ukraine during the Russian Invasion: State, Challenges, Prospects. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2023. Vol. 14. Is. 3(67). Pp. 787–798. [https://doi.org/10.14505/jemt.14.3\(67\).18](https://doi.org/10.14505/jemt.14.3(67).18)
34. Syarif A., Salamat M. A., Syafari R. A Comparative Analysis of Open Government Data in Practices and Facing Problems. Conference: 1st International Conference on Science and Technology in Administration and Management Information, ICSTIAMI 2019, 17-18 July 2019, Jakarta, Indonesia. 2021. <https://doi.org/10.4108/eai.17-7-2019.2302055>
35. Syvak T., Shkliaruk M., Kopanchuk V., Postupna O., Fendo O. Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Security Drivers of Ukraine*. Contributions to Political Science. Springer, Cham. 2023. P. 151–166. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9

Стаття надійшла до редакції 02.10.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 23.11.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

Tatarenko V. B.,

PhD in Public Administration,

*Associate Professor of the Department of Public Administration and Management
of the Educational and Scientific Law Institute of the*

State University of Economics and Technologies, Kryvyi Rih,

16 Medichna Street, Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk Region, 50005, Ukraine

e-mail: tatarenko@kneu.duet.ua <https://orcid.org/0000-0002-1397-028X>

TRANSFORMATION OF MECHANISMS AND STYLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE ERA OF DIGITALIZATION

Abstract. The article carries out a systematic analysis of the transformation of mechanisms and styles of public administration in the context of global digitalization and Ukraine's European integration aspirations. The study is based on the rethinking of the traditional bureaucratic model of governance and its gradual replacement with innovative approaches based on the use of modern information and communication technologies.

The essence of digital transformation as a key factor in the modernization of the state apparatus is revealed. A thorough comparative analysis of traditional and innovative management mechanisms is carried out, the results of which prove the superiority of extraterritorial services, algorithmization of processes and automatic data verification through the Trembita system. Attention is focused on the fact that the implementation of cloud solutions and blockchain technologies allows to radically reduce corruption risks and increase the transparency of interaction between the authorities and society.

Particular attention is paid to the change in management styles - from rigidly hierarchical and reactive to flexible (Agile), people-centered and proactive. It is proven that the new paradigm of public administration involves adapting the state system to the needs of the individual, where the provision of services is initiated automatically based on the analysis of life situations. The role of digital platforms and e-democracy tools (e-petitions, public budgets, online consultations) in strengthening the subjectivity of citizens and strengthening social cohesion is determined.

The impact of European digital governance standards, in particular the concepts of "Digital by Default" and "Once-Only", on the formation of a new management culture in Ukraine is analyzed. Based on the study of the experience of Estonia and Poland, the need to implement the principles of openness and interoperability for successful integration into the EU Single Digital Market is substantiated.

The main risks of digitalization, such as the digital divide and cybersecurity threats, are identified. A set of measures to minimize them is proposed, which includes the development of digital literacy of the population, the development of a network of centers for the provision of administrative services, and the implementation of multi-level systems for protecting state registers. It is concluded that the synergy of technological innovations and new management philosophy is the key to building an effective service state.

Keywords: *public administration, e-government, digital transformation, service state, innovative mechanisms, administrative services, information and communication technologies.*

REFERENCES

1. Antypenko, I.V. (2024). Vektory rozvytku publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsiinykh transformatsii. *Naukovi perspektyvy*, 5(47), 309–319. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-309-319](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-309-319) [in Ukrainian].
2. Anhel, A.A. (2023). Servisna polityka derzhavy yak zaporuka stiikoho rozvytku. *Derzhavy ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*, 3(81), 90–94. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.14> [in Ukrainian].
3. Antonova, O.V., & Shatalov, S.O. (2025). Elektronna demokratiia ta tsyfrova derzhava yak instrumenty hromadianskoho suspilstva v Ukraini. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15> [in Ukrainian].
4. Atamanchuk, Yu.M. (2025). Proaktyvni systemy u publichnomu upravlinni: teoriia i praktyka. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, 6(36), 85–98. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-85-98](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-85-98) [in Ukrainian].
5. Bovkun, O.A. (2022). Teoretyko-kontseptualni zasady klasyfikatsii publichnykh posluh v umovakh servisno-orientovanoho rozvytku derzhavy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-57> [in Ukrainian].
6. Borodin, Ye.I., & Postupna, O.V. (2025). Tsyfrovizatsiia yak instrument munitsypalnoho menedzhmentu: optymizatsiia funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia na deokupovanykh terytoriiakh. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 3 (2025), 13–20. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2> [in Ukrainian].
7. Verlata, D.A., Harbinska-Rudenko, A.V., & Sadova, V.O. (2024). Pravove rehuliuвання nadannia elektronnykh administratyvnykh posluh. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo*, 2((4)2), 149–153. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.23> [in Ukrainian].

8. Gazarian, S.V. (2024). Development of the innovative potential of public service for providing high-quality and inclusive digital public services. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (65), 268–283. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-14> [in Ukrainian].
9. Dumchykov, M.O. (2025). Tsyfrovi instrumenty v borotbi z koruptsiieiu: yak tekhnolohii zmyniuiut robotu pravookhoronnykh orhaniv. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 4, 274–277. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-4/62> [in Ukrainian].
10. Yevdokymov, V.O., & Kolomiets, S.A. (2024). Tsyfrova transformatsiia publicznego upravlinnia: vyklyky ta perspektyvy. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, 9(27), 403–415. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-403-415](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-403-415) [in Ukrainian].
11. Zhadan, O.V. (2024). Elektronne uriaduvannia yak platforma rozvytku tsyfrovizatsii systemy nadannia administratyvnykh posluh. *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia*, 2(79), 63–76. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-03> [in Ukrainian].
12. Kirin, R.S. (2025). Problemy rozvytku prava elektronnoi demokratii ta elektronnoho uriaduvannia mist v Ukraini. *Analityko-porivnialne pravoznavstvo*, 06(1), 161–176. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.1.24> [in Ukrainian].
13. Kovbas, I.V., & Redko, O.M. (2025). Elektronne uriaduvannia v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu ta v Ukraini. *Akademichni vizii*, 41/2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15276074> [in Ukrainian].
14. Komarnytska, H. (2025). Smart City u systemi vidkrytykh danykh ta elektronnoho uriaduvannia. *Aspekty publicznego upravlinnia*, 13(3), 92–99. <https://doi.org/10.15421/152535> [in Ukrainian].
15. Kruhlov, V.V., & Tereshchenko, D.A. (2023). Innovatsii v systemi derzhavnogo upravlinnia. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*, 2, 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13> [in Ukrainian].
16. Pospielova, T.V., Marukhlenko, O.V., & Rudenko, V.S. (2024). Tsyfrova transformatsiia publicznego upravlinnia: vplyv na parametry liudskoho rozvytku v umovakh suchasnykh suspilnykh transformatsii v Ukraini. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2(14), 522–531. <https://doi.org/10.32750/2024-0246> [in Ukrainian].
17. Postupna, O.V. (2025). Vid «E-Uriaduvannia» do «I-Uriaduvannia»: dorozhnia karta vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii SHI v publichne upravlinnia. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorenna*, 34(1), 41–51. <https://doi.org/10.35432/tisb342025347114> [in Ukrainian].
18. Postupna, O.V., & Siemilietov, O.S. (2025). Elektronne uriaduvannia na bazi shtuchnoho intelektu. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 2(23), 24–38. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2-4> [in Ukrainian].
19. Rachynskiy, A.P., & Tytarenko, O.M. (2024). Digital transformation of public administration in the direction of servicization. *State Formation*, 2(36), 553–567. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38> [in Ukrainian].
20. Slyvka, M., & Hinda, A. (2021). Pravove rehuliuвання nadannia elektronnykh administratyvnykh posluh. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii: «Yurydychni nauky»*, 3(31), 195–202. <http://doi.org/10.23939/law2021.31.195> [in Ukrainian].
21. Turovets, Yu.M. (2023). Dosvid pravovoho rehuliuвання nadannia administratyvnykh posluh v YeS. *Pryvatne ta publichne pravo*, 2, 44–48. <http://doi.org/10.32782/2663-5666.2023.2.8> [in Ukrainian].
22. Chukut, S., & Karpenko, Ye. (2023). Orhanizatsiia nadannia elektronnykh posluh v Ukraini v umovakh viiny. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 20, 589–613. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.14> [in Ukrainian].
23. Cho, J. (2023). Comparative analysis of open government data topics and usability. Quality & Quantity. *International Journal of Methodology, Springer*, vol. 57(6), 5655–5671. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01630-x>

24. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2008). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford: Oxford University Press. 304 p.
25. Edelmann, N., Haug, N., & Mergel, I. (2023). Digital Transformation in the Public Sector. In book: Elgar Encyclopedia of Services. <https://doi.org/10.4337/9781802202595.Digital.Transformation.in>
26. Estonian 2024. Digital Public Administration Factsheet. Supporting document. Main developments in digital public administrations and interoperability / Interoperable Europe. July 2024. 27 p. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/NIFO_2024%20Supporting%20Document_Estonia_vFinal_0.pd
27. Fountain, J.E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Bloomsbury Academic. 251 p.
28. Gong, Y., & Yang, X. (2024). Understanding strategies for digital government transformation: A strategic action fields perspective. *International Journal of Information Management*, vol. 76. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102766>
29. Hardy, A. (2024). Estonia's digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*, 13(3). <https://doi.org/10.14763/2024.3.1785>
30. Noveck, B.S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing*. Harvard University Press. 350 p.
31. OECD (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
32. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. 172 p. URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
33. Shvedun V., Postupna O., Bulba V., Kucher L., Aliyeva P., Ihnatiev O. (2023). Evaluation of Environmental Security of Ukraine during the Russian Invasion: State, Challenges, Prospects. *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. 14, is. 3(67), 787–798. [https://doi.org/10.14505/jemt.14.3\(67\).18](https://doi.org/10.14505/jemt.14.3(67).18)
34. Syarif, A., Salamat, M.A., & Syafari, R. (2021). A Comparative Analysis of Open Government Data in Practices and Facing Problems. Conference: 1st International Conference on Science and Technology in Administration and Management Information, ICSTIAMI 2019, 17-18 July 2019, Jakarta, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.17-7-2019.2302055>
35. Syvak T., Shkliaruk M., Kopanchuk V., Postupna O., Fendo O. (2023). Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Security Drivers of Ukraine*. Contributions to Political Science. Springer, Cham. P. 151–166. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9

The article was received by the editors 02.10.2025.

The article is recommended for printing 03.11.2025.

Published 30.12.2025.