

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.12>

УДК 65:011:56

К. С. Міщенко,

к. держ. упр, доцент, доцент кафедри публічного управління та публічної служби, Академія праці, соціальних відносин і туризму, Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-208X>

**СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ МІСЦЕ І РОЛЬ У
ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ**

K. Mishchenko,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Public Administration and Public Service,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv*

**MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES AND THEIR PLACE AND
ROLE IN ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING IN PUBLIC
ADMINISTRATION**

Досліджено актуальну проблему диджиталізації сфери публічного управління. Розглянуто сутність цифрових технологій, що знаходять своє застосування у публічному менеджменті, проаналізовано стан їх впровадження в Україні. Визначено переваги, проблеми та перспективи розвитку цифровізації цієї сфери. З'ясовано що можливість трансформації державного управління з'явилася як наслідок технологічної революції та

глобальної диджиталізації, яка стрімко поширюється світом. Встановлено, що успішність диджиталізації публічного управління залежить від низки факторів, серед яких правові, соціальні, освітні, організаційні, технологічні, фінансові та інші, кожен з яких має враховуватися при виробленні державної політики. Висвітлено, як сучасні цифрові технології можуть сприяти покращенню управлінських процесів і послуг для громадян, яка їх роль у прийнятті управлінських рішень та які чинники стримують диджиталізацію публічного управління. Поглиблено розглянуто основні цифрові технології, які можуть бути використані в публічному управлінні при прийнятті управлінських рішень. Встановлено, що Україна вже має досвід впровадження в систему публічного управління сучасних цифрових технологій для прийняття рішень, виявлено переваги та проблеми впровадження даних інновацій. Проаналізовано міжнародний досвід цифровізації управління та окреслено перспективи його застосування в Україні. Наведено бачення автора щодо пріоритетних напрямів подальшого впровадження цифрових технологій в публічне управління.

The current problem of digitization of the public administration sphere is studied. The essence of digital technologies that find their application in public management is considered, the state of their implementation in Ukraine is analyzed. The advantages, problems and prospects for the development of digitalization of this sphere are determined. It is found that the possibility of transforming public administration has appeared as a result of the technological revolution and global digitalization, which is rapidly spreading throughout the world. It is established that the success of digitalization of public administration depends on a number of factors, including legal, social, educational, organizational, technological, financial and others, each of which should be taken into account when developing public policy. It is highlighted how modern digital technologies can contribute to improving management processes and services for citizens, what is their role in making management decisions and what factors hinder the digitalization of public administration. The main digital technologies that can be used in public administration when making management decisions are considered in depth. It is

established that Ukraine already has experience in implementing modern digital technologies for decision-making in the public administration system, the advantages and problems of implementing these innovations are identified. The international experience of digitalization of management is analyzed and the prospects for its application in Ukraine are outlined. The author's vision of priority areas for further implementation of digital technologies in public administration is presented.

Ключові слова: *публічне управління та адміністрування, диджиталізація публічного управління, цифрові технології, інновації, зміни, управлінські рішення, розробка управлінських рішень на основі сучасних цифрових технологій.*

Keywords: *public management and administration, digitalization of public management, digital technologies, innovation, changes, management decisions, development of management decisions based on modern digital technologies.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобальні виклики останніх років, що не оминули Україну, зокрема пандемія Covid-19, зростання вимог громадян щодо забезпечення доступу до публічних послуг та підвищення їх якості, АТО, а потім і повномасштабне вторгнення російської федерації, викликали численні трансформаційні зміни в системі публічного управління та адміністрування. Україна, як і інші країни світу, підхопила світовий тренд диджиталізації управління. Впровадження інновацій, таких як електронне урядування, автоматизація процесів, цифрові платформи сприяли тому, що публічні послуги стали більш доступними, прозорими та ефективними для громадян. Поряд з цим сучасні цифрові технології ще не знайшли належного застосування при формуванні та реалізації управлінських рішень, хоча вони мають великий вплив на ці процеси через наявність аналітичних інструментів, великих даних та автоматизованих систем. Роль цифрових технологій полягає в тому, щоб забезпечити стратегічне та процедурне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень, які у найбільшій

мірі відповідають принципам демократичного врядування та сталого розвитку.

Актуальність дослідження. В останні роки процеси цифровізації значно поширилися на систему публічного менеджменту. Проте впровадження нових цифрових технологій в публічне управління зіштовхується з низкою труднощів, серед яких нерівномірний рівень цифровізації в різних регіонах, що призводить до нерівності в доступі до сучасних ІКТ. Мають місце недостатня цифрова грамотність населення, в тому числі й серед публічних службовців, нестабільність законодавчої бази, опір змінам, обмежене фінансування, кадровий дефіцит в публічних органах влади та інші причини. Зважаючи на актуальність та комплексність проблеми модернізації публічного управління, у тому числі й у контексті підвищення якості та ефективності управлінських рішень, постає питання щодо більш широкого використання цифрових технологій при прийнятті рішень. Тому необхідним є ґрунтовний аналіз цифрових технологій як інструменту, що сприяє системному вдосконаленню публічного управління шляхом підвищення ефективності управлінських рішень.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі інноваційних цифрових технологій, що знаходять своє місце у сфері публічного управління при розробці і прийнятті управлінських рішень, з'ясування стану їх впровадження в Україні, визначення переваг, проблем та перспектив подальшого розвитку державної політики диджиталізації цієї сфери з урахуванням міжнародного досвіду.

Завданнями дослідження є: розгляд цифрових технологій, що вже використовуються в практиці публічного управління; аналіз досвіду впровадження в систему публічного управління сучасних інноваційних інструментів прийняття рішень; виявлення переваг та проблем впровадження даних інновацій; оцінка міжнародного досвіду цифровізації систем управління та перспективи його застосування в Україні; окреслення пріоритетних напрямів подальшого розвитку і впровадження цифрових технологій в публічне управління та адміністрування.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу цифрових технологій як інструментів трансформації та удосконалення системи публічного управління, що функціонує в умовах перманентних змін.

У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема інституційного, документального та порівняльного аналізу стратегій і цифрових технологій, як інструментів, що застосовуються в ході інноваційних змін в контексті подальшого удосконалення та підвищення ефективності методів управління та методів прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про усвідомлення українськими вченими актуальності та комплексності проблеми. Питанням цифровізації державного управління в Україні присвячені роботи багатьох визнаних науковців, серед яких можна виділити І. Коліушка, В. Тимошенка, О. Савченка, С. Гвоздьова, С. Олексіюк. Їх роботи охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти впровадження в державне управління цифрових технологій та виклики і можливості, пов'язані з цим процесом. Проблемам формування і розвитку державної політики диджиталізації та її особливостям у сфері публічного управління значну увагу приділили вчені-дослідники С. Квітка [1], А. Семенченко [2], М. Лахижа [3; 10], В. Сиротін [4], Н. Сорокіна [5], І. Лопушинський [6] та багато інших науковців. У той же час проведений нами аналіз свідчить про недостатню увагу українських вчених до питань впровадження цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Поряд з цим варто віддати належне українському вченому Віктору Глушкову. Хоча його діяльність припала на період розвитку кібернетики та обчислювальної техніки, його роботи щодо створення програмно-технічних комплексів для вирішення складних проблем стосувалися автоматизації та підтримки управлінських процесів, що стало передвісником сучасних цифрових рішень. Тобто саме В. Глушков заклав основи застосування цифрових технологій у прийнятті управлінських рішень.

Невирішені частини проблеми. Зважаючи на комплексність проблеми модернізації державного менеджменту, формування та реалізація державної політики диджиталізації у сфері публічного управління та адміністрування належить до складних завдань. Впровадження в управління інновацій,

зокрема, сучасних цифрових технологій та інструментів, стало можливим завдяки технологічній революції та стрімко поширюваному у світі тренду глобальної диджиталізації. Проте варто усвідомлювати, що в Україні успішність диджиталізації публічного управління пов'язана з низкою факторів, серед яких, у першу чергу – правові, соціальні, освітні, організаційні, технологічні, фінансові та інші, де кожен є важливим і має враховуватися при виробленні державної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням одержаних результатів.

У сучасному світі, у якому глобальні технологічні зміни відбуваються надзвичайно швидко, питання модернізації та інновацій у сфері публічного управління набуває все більшої актуальності. Впровадження інноваційних механізмів і технологій має вирішальне значення для підвищення ефективності функціонування органів влади, вдосконалення адміністративних процедур та покращення якості публічних послуг. В Україні в останні роки завдяки впровадженню новітніх технологій система публічного управління переживає численні інноваційні зміни. Інновації в публічному управлінні означають запровадження нових ідей, методів, процесів та технологій, які покращують ефективність роботи органів влади, знижують адміністративні витрати, підвищують прозорість і доступність державних послуг для громадян. Впровадження інноваційних механізмів у публічному управлінні має стратегічне значення для трансформації державного апарату та досягнення в практиці управління сучасних стандартів ЄС [7].

Інновації у сфері публічного управління можуть бути: *організаційними* (зміни в структурі управлінських органів, їхніх функціях, взаємодії між різними рівнями влади); *управлінськими* (нові підходи до прийняття рішень, вдосконалення управлінських практик, запровадження нових моделей управління); *технологічними* (застосування новітніх технологій у здійсненні управлінських функцій, наприклад, цифровізація процесів, автоматизація державних послуг тощо) [3].

До основних інноваційних технологій, що активно застосовуються в публічному управлінні, вчені відносять [2; 3; 5]:

електронне урядування (е-урядування). Це система використання ІКТ для надання публічних послуг, взаємодії з громадянами та організаціями. Однією з основних цілей е-уряду є спрощення доступу до державних послуг через онлайн-платформи, що забезпечує зручність і швидкість їх отримання для громадян. В Україні прикладом е-урядування є цифрова платформа «Дія», яка дозволяє громадянам оформляти документи онлайн (наприклад, ID-картки, паспорти, водійські посвідчення) та отримувати послуги через смартфони [8];

автоматизація управлінських процесів та цифрові сервіси – ця технологія дозволяє зменшити втручання людини в процес надання державних послуг, скорочує час обробки заявок і знижує ймовірність помилок. Крім того це зменшує корупційні ризики, оскільки автоматичні системи функціонують на основі чітко прописаних алгоритмів. Для прикладу - автоматизовані системи для подачі податкових декларацій, онлайн-сервіси для митних процедур тощо;

інформаційно-аналітичні системи. Складні інформаційні та аналітичні системи використовуються для ефективного управління державними ресурсами, вони допомагають органам влади ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі великих даних (Big Data). Прикладом можуть слугувати моніторинг бюджетних витрат, управління транспортними потоками у великих містах, системи аналізу даних для визначення потреб в інфраструктурних проектах тощо;

інтернет-рішення для участі громадян в управлінні (е-демократія). Ці технології включають електронні консультації, голосування, форуми, петиції, що дозволяють громадянам активно залучатися до процесу прийняття рішень і здійснювати контроль за діяльністю органів влади. Як приклад - онлайн-платформи для петицій, де громадяни мають змогу ініціювати зміни до законів, звернення до органів влади будь-якого рівня;

технології блокчейну. Такі технології забезпечують безпечну та прозору передачу даних без втручання посередників, що є особливо корисним для фінансових транзакцій, реєстрації прав на нерухомість, наповнення та функціонування різноманітних державних реєстрів. Позитивним прикладом

використання блокчейн-технологій є реєстрація прав на землю, нерухомість, що забезпечує прозорість державних послуг і виступає запобіжником шахрайства;

інтелектуальні системи та штучний інтелект (ШІ). Штучний інтелект може використовуватися для автоматизації прийняття управлінських рішень у таких сферах, як розподіл державних субсидій, управління транспортними потоками, моніторинг громадської безпеки. За допомогою ШІ здійснюється обробка великого обсягу даних, виявляються закономірності, які можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів [9]. Прикладом використання ШІ в публічному управлінні є прогнозування потреб у соціальних допомогах, розробка альтернативних варіантів управлінських рішень тощо.

Цифровізація виступає основним рушієм змін у публічному управлінні. Вона дозволяє значно підвищити ефективність і прозорість державних процедур, зменшити адміністративне навантаження на органи влади, суттєво покращити доступність громадян до послуг. Спеціально розроблені для електронних послуг інтерфейси забезпечують зручність отримання документів і виконання адміністративних процедур онлайн, а цифровий аналіз даних дозволяє органам влади прогнозувати соціальні та економічні зміни, приймати найбільш раціональні управлінські рішення на основі доказів і реальних потреб суспільства. Сучасні цифрові технології також сприяють розвитку *відкритого уряду* (Open Government), покликанням якого є надання громадянам відкритого доступу до даних про діяльність органів управління, що стимулює громадянську активність і зміцнює довіру громадян до влади [7]. Незважаючи на численні переваги цифровізація публічного управління в Україні зіштовхується з рядом викликів, серед яких: [10]:

застаріла інфраструктура та технології. Чимало органів влади все ще використовують застарілі інформаційні системи та не мають достатнього рівня цифрової інфраструктури;

цифрова нерівність. Наявний нерівномірний рівень цифровізації в різних регіонах країни та в державних органах влади, що спричиняє нерівність в доступі до сучасних ІКТ

нестабільність законодавчої бази. Законодавство в Україні часто застаріле і не відповідає сучасним вимогам цифровізації. Для ефективного впровадження інновацій необхідні зміни нормативно-правової бази, що нерідко гальмується через бюрократичні перешкоди. Невизначеність у правовому регулюванні нових технологій, таких як блокчейн або ШІ, не виключає правових колізій і може ускладнювати їх інтеграцію в систему публічного управління;

низька цифрова грамотність населення. Певна частина суспільства повністю не усвідомлює переваги цифровізації в секторі державного управління, що ускладнює прийняття рішень. Частина громадян, особливо в сільських районах та серед літніх людей, не володіє достатніми навичками для використання електронних платформ і онлайн-сервісів. Це обмежує їх доступ до державних послуг та створює соціальну нерівність. Частина публічних службовців також не володіють необхідними навичками для використання нових технологій, що ускладнює процес впровадження інновацій. З цієї причини нерідко управлінський персонал боїться нових технологій, чинить опір щодо їх впровадження, що ускладнює процеси диджиталізації публічного управління;

фінансові та кадрові обмеження. Впровадження цифрових технологій потребує значних фінансових витрат на закупівлю програмного забезпечення, модернізацію технічної бази, навчання персоналу, яких не вистачає в державних бюджетах. Обмежене фінансування є однією з головних перешкод для реалізації масштабних інноваційних проєктів у державному секторі. Недостатня кваліфікація публічних службовців щодо нових технологій також є значним бар'єром, оскільки для впровадження інновацій необхідні спеціалісти, здатні керувати сучасними інформаційними системами;

спротив змінам та бюрократичні бар'єри. Впровадження нових технологій часто стикається з опором з боку чиновників, які звикли до традиційних методів роботи. Нерідко бюрократичні структури зацікавлені у збереженні існуючого порядку, що призводить до затримок у впровадженні змін;

низький рівень інтеграції та взаємодії управлінських структур. У секторі управління існують проблеми з інтеграцією різних ІТ-систем, що ускладнює обмін даними та ефективну співпрацю. Також можуть виникати проблеми синхронізації дій між рівнями влади та координацією роботи державних органів, що ускладнює реалізацію інноваційних проектів.

Успішне подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає зміни в законодавстві, модернізацію інфраструктури та інвестиції в неї, навчання і підвищення кваліфікації кадрів, сприяння розвитку інноваційної цифрової культури у публічному секторі.

Впровадження інновацій в публічному управлінні сприяє його удосконаленню. Серед основних переваг цифровізації публічного управління - спрощення доступу громадян до державних послуг, підвищення загальної ефективності управлінських процесів. Автоматизація та цифровізація адміністративних процедур зменшує часові та ресурсні витрати на виконання таких рутинних завдань, як реєстрація документів, надання ліцензій, отримання дозволів тощо. Системи автоматизації дозволяють швидше обробляти дані, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень [6]. До суттєвих переваг цифровізації відносимо також прозорість процедур та зниження корупційних ризиків. Зокрема, впровадження е-урядування значно зменшує контакти чиновників з громадянами, що суттєво обмежує можливості для хабарництва та інших форм корупції. Прозорі онлайн-системи відкривають громадянам доступ до інформації про хід обробки їхніх запитів, дозволяють стежити за використанням державних коштів. Позитивний вплив цифровізації публічного управління полягає у покращенні доступності публічних послуг. Інтернет-платформи та мобільні додатки дозволяють громадянам отримувати публічні послуги онлайн, без необхідності відвідувати державні установи. Цифрові послуги особливо важливі для мешканців віддалених регіонів, де відсутні достатні інфраструктурні можливості для традиційного обслуговування. Серед переваг цифровізації - підвищення якості взаємодії між урядом і громадянами. Інноваційні платформи забезпечують ефективну комунікацію між громадянами та державними органами. Через електронні петиції, опитування та форуми

громадяни можуть безпосередньо впливати на процеси ухвалення рішень. Це сприяє розвитку е-демократії, оскільки громадяни беруть активну участь в управлінських процесах. Позитивний вплив цифровізації полягає в інноваційності підходів до управління державними ресурсами. Використання великих даних (Big Data) та аналітичних систем допомагає органам влади приймати більш обґрунтовані рішення, зокрема щодо розподілу бюджету, управління соціальними виплатами та іншими державними ресурсами [11].

Міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у публічне управління є цінним джерелом для будь-якої країни, яка прагне модернізувати свою систему управління. Для України цікавим є досвід країн ЄС та держав північно-американського та азійського континентів, які успішно застосовують у практиці публічного управління низку цифрових інструментів. Розглянемо цей досвід більш детально [12].

Естонія є одним із світових лідерів електронного урядування. У країні понад 99% державних послуг доступні онлайн. Через цифрові платформи естонці подають податкові декларації, голосують на виборах, реєструють бізнес, користуються медичними послугами. В країні використовуються цифрові підписи, електронні ID-картки, системи онлайн-голосування, цифрові платформи для громадянських послуг. Впровадження таких інновацій сприяло зменшенню бюрократії, підвищенню швидкості надання послуг, зниженню корупції. *Гонконг* активно використовує цифрові технології для спрощення адміністративних процесів і надання послуг через «E-Government» портали. В країні діють платформи для онлайн-реєстрацій компаній, податкових декларацій та оплати адміністративних штрафів. Впровадження інтегрованих електронних сервісів дало змогу громадянам та бізнесу здійснювати всі необхідні операції в один крок через єдину платформу. Зазначене сприяло покращенню доступності послуг, підвищило зручності для користувачів та зекономило час. *Великобританія* активно використовує великі дані (Big Data) для аналізу суспільних процесів і ухвалення рішень. Зокрема, органи влади використовують дані для підвищення ефективності публічного управління та ефективного розподілу бюджетних коштів. Big Data використовуються для оптимізації міського транспорту, прогнозування потреб у соціальних

виплатах, моніторингу стану здоров'я населення. Завдяки впровадженню цифрових технологій підвищилася точність прийняття рішень, покращилося управління ресурсами, зросла ефективність використання бюджетів. *Сінгапур* став одним із піонерів у використанні аналітики для розв'язання проблем міського управління. Влада цієї країни активно використовує цифрові технології для аналізу руху транспорту, управління енергоспоживанням та міським середовищем. Сінгапур успішно використовує аналітику для створення смарт-міст, що дає можливість ефективно управляти інфраструктурою. Позитивний ефект від впровадження таких інновацій - суттєве зниження енергоспоживання, покращення інфраструктурної ефективності, зручність проживання. У *Грузії* завдяки впровадженню цифрових інновацій (блокчейн-технології), здійснюється онлайн реєстрація прав на нерухомість, що робить процес реєстрації максимально прозорим. Це допомагає уникнути маніпуляцій з даними про власність. Блокчейн застосовується для збереження записів про власність, що забезпечує високу безпеку і незмінність даних. У результаті забезпечено безпеку транзакцій, знизилася корупційні ризики, підвищилася довіра громадян до державних реєстрів. *Швеція* досліджує можливості використання блокчейн технологій для вдосконалення системи голосування та забезпечення прозорості в держзакупівлях. З цією метою було реалізовано пілотні проекти щодо використання блокчейн-технологій у виборчому процесі та в державних фінансових операціях. Ця технологія сприяла підвищенню прозорості виборчого процесу, захищала від шахрайства та маніпуляцій. У *Фінляндії* та *Ісландії* широке застосування знайшли інтерактивні онлайн-платформи для участі в управлінських процесах. *Фінляндія* використовує такі платформи для прямого діалогу уряду з громадянами. Однією з таких цифрових платформ є «Suomi.fi», яка дозволяє громадянам взаємодіяти з урядом, подавати петиції, долучатися до прийняття управлінських рішень. Впровадження цифрових інструментів сприяло активізації громадянської участі, покращило довіру до органів влади, підвищило ефективність прийняття рішень. *Ісландія* стала прикладом успішного використання платформ для електронного голосування, подання петицій, участі громадян в обговоренні законодавчих ініціатив. В

країні регулярно проводяться електронні опитування, які дозволяють громадянам брати участь у формуванні політики. Результатом таких інновацій стало посилення демократичності процесів, зростання участі громадян у політичному житті країни.

У США та Канаді в публічному управлінні широко застосовується штучний інтелект. У США його активно застосовують для вдосконалення системи управління, прогнозування соціальних та економічних сценаріїв, автоматизації управлінських процедур, для розпізнавання шахрайства в різних державних програмах, для автоматизації документообігу, прогнозування політичних, соціальних та економічних змін. Американські інноваційні підходи сприяють підвищенню ефективності і точності в ухваленні рішень, покращують управлінські процеси. У Канаді ШІ використовується для оптимізації роботи державних установ, таких як служба зайнятості, для моніторингу стану здоров'я громадян через електронні медичні картки, для прогнозування економічних змін, оптимізації надання соціальних послуг за допомогою аналізу великих даних. Зазначене сприяє підвищенню якості обслуговування, забезпечує точність в управлінні соціальними програмами.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Цифрові інновації в публічному управлінні є важливим фактором його осучаснення та забезпечення ефективності. Протягом останніх років Україна, інтегруючи у публічне управління новітні цифрові технології активно трансформує його. Для досягнення більш значного прогресу цифровізації управління доцільно виділити декілька ключових напрямків, які, на нашу думку, сприятимуть подальшому розвитку. 1) *Продовження і поглиблення розвитку е-урядування та цифрової трансформації управління* – тут перспективи пов'язані з подальшим розвитком інтерактивних платформ, таких як «Дія», що вже стали основою для надання електронних послуг громадянам і бізнесу. У майбутньому спектр електронних послуг з кожним роком зростатиме. Зазначене зменшить бюрократію, покращить доступність послуг для громадян. 2) *Забезпечення інтеграції з іншими державними та приватними платформами* - для зручності користувачів важливо забезпечити взаємодію між різними електронними системами центральних і місцевих

органів влади, а також з організаціями, що надають публічні послуги. 3) *Запровадження електронних голосувань* – це дозволить громадянам України брати активну участь у політичних процесах, що підвищуватиме рівень їх демократичної участі в управлінні країною і територіальними громадами. 4) *Впровадження інноваційних технологій для зниження рівня корупції* [13].

Однією з найважливіших проблем, яку цифрові технології можуть допомогти вирішити в публічному управлінні, є корупція. Одним з інструментів боротьби з корупцією має стати широке впровадження технологій блокчейну, які забезпечать максимальну прозорість державних процесів та унеможливлять маніпулювання даними. Напрямами застосування цієї технології можуть бути:

- а) блокчейн для державних реєстрів та закупівель (реєстрація прав на землю, нерухомість, публічні закупівлі);
- б) розвиток антикорупційних платформ - для моніторингу і контролю за державними витратами та закупівлями, що підвищуватиме прозорість використання бюджетних коштів;
- в) інтеграція Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. Аналіз великих даних дасть можливість органам влади більш точно планувати та оцінювати ефективність соціальних і економічних програм, прогнозувати зміни у соціальній сфері, визначати соціальні та економічні потреби (в пенсійних виплатах, медичних і соціальних послугах), що дозволить оперативно реагувати на виклики та коригувати державну політику;
- г) аналіз громадської думки – передбачає моніторинг соціальних медіа та інших джерел для аналізу настроїв та потреб громадян, що дасть можливість коригувати управлінські стратегії в реальному часі;

5) *Впровадження в публічне управління ШІ та автоматизації процесів* – за цим напрямом розвитку цифровізації доречними для України можуть бути:

- а) автоматизація держпослуг: використання ШІ для автоматизації багатьох рутинних процесів в органах влади (обробка запитів, звернень громадян, ведення документів і звітності, що зменшить навантаження на публічних службовців і підвищить швидкість надання послуг);
- б) інтелектуальні системи для аналізу документів - автоматизоване сортування та аналіз документів за допомогою ШІ дасть змогу підвищити точність прийняття рішень і знизити ризики людських помилок.

б) *Інтеграція відкритих даних та громадська участь* – залучення громадян до прийняття рішень є важливим аспектом

розвитку публічного управління. Тут перспективним напрямом є розвиток платформ для громадської участі (розвиток електронних петицій, онлайн-консультацій), платформ для взаємодії громадян і органів влади, що створить можливості для більш активної участі населення в ухваленні рішень. 7) *Цифровізація місцевого самоврядування* – місцеві органи влади відіграють ключову роль у наданні публічних послуг. У межах цього напрямку доцільно розвивати платформи для їх надання на місцевому рівні, впроваджувати інновації на рівні місцевих адміністрацій, особливо в сільській місцевості та малих містах, що сприятиме зручному доступу громадян до послуг. 8) *Навчання та підготовка кадрів* - для успішної цифрової трансформації публічного управління необхідно підготувати кваліфіковані кадри публічних службовців. З цією метою доцільно розробляти для них тематичні навчальні програми щодо використання у роботі новітніх цифрових технологій, розвитку е-урядування, захисту даних, боротьби з кібер-загрозами тощо. Органам влади доцільно налагоджувати взаємодію з приватним сектором, оскільки співпраця з ІТ-компаніями та приватними установами може суттєво допомогти в навчанні публічних службовців і розвитку інноваційних рішень.

Впровадження новітніх цифрових технологій значно покращить роботу органів влади, знизить рівень бюрократії та корупції, підвищить громадську довіру до державних інституцій. Отже, впровадження в публічне управління цифрових інструментів є величезним потенціалом для його модернізації, однак для досягнення успіху важливими є стабільна політична підтримка, ефективна законодавча база, інвестиції в інфраструктуру та активна громадянська участь.

Література

1. Сергій Квітка. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наук. праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 131-134. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/0ff2855e-43b9-4d65-935e-cfdff2203fec/content> (дата звернення: 31.08. 2025).
2. Семенченко А.І. Електронне урядування в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Міжнародний науковий фаховий журнал «Електронне*

урядування», *Національна академія державного управління при Президентові України*. Київ, 2010. С. 6-21. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/ZHurnal_Elektronne-uryaduvannya_1_2010.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

3. Лахижа М.І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 2(4). С. 202-213. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/issue/view/4> (дата звернення: 01.09.2025).

4. Сиротін В.Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 8. С. 1-6. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-8-02-05> (дата звернення 31.08.2025).

5. Сорокіна Н. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. №13 (1). С.77-81. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1109>

6. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29 (дата звернення 01.09.2025).

7. Шлях до цифрового десятиліття: план ЄС щодо цифрової трансформації Європи до 2030 року. Програма Ради Європейського Союзу схвалена 8 грудня 2022 року. URL: <https://www.consilium.europa.eu/pl/infographics/digital-decade/> (дата звернення: 30.08.2025).

8. Міністерство цифрової трансформації України. Дія: державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 30.08.2025).

9. Дикань О.В., Сторожилова У.Л., Васильєв О. Л., Третяк М. Впровадження штучного інтелекту в державному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 60-71. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2430556> (дата звернення: 30.08.2025).

10. Лахижа Микола, Качан Яна, Міщенко Катерина. Державна політика формування цифрової медицини: досвід республіки Польща. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 8(16). С. 640-652. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/27166> (дата звернення: 30.08.2025).

11. Міністерство цифрової трансформації України. Як Big Data уможлиблюють цифрову трансформацію. URL: <https://www.bigdatalab.com.ua/news-45/> (дата звернення: 02.09.2025).

12. Слободянін М.В. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. №16. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-16-02-22/2025-16-02-22>

13. Антикоруційна стратегія України на 2021–2025 роки: затверджено законом України від 20 червня 2022 року № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>

References

1. Kvitka, S. (2020), “Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of social development”, *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol., [Online], available at: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/0ff2855e-43b9-4d65-935e-cfdff2203fec/content> (Accessed 31 Aug 2025).

2. Semenchenko, A. I. (2010), “Electronic governance in Ukraine: Problems and solutions”, *Elektronne uriaduvannia, Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, [Online], available at: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/ZHurnal_Elektronne-uryaduvannya_1_2010.pdf (Accessed 1 Sept 2025).

3. Lakhizha, M. I. (2020), “Digitalization in Ukraine: Concepts, problems, prospects and tasks of public administration”, *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2(4), [Online], available at: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/issue/view/4> (Accessed 1 Sept 2025).

4. Sirotin, V. D. (2023), “The essence and features of digitalization in the sphere of public administration”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Pravo, derzhavne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 8, [Online], available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-8-02-05> (Accessed 31 Aug 2025).

5. Sorokina, N. (2025), “Digitalization of public administration in Ukraine: Theoretical aspect”, *Aspekty derzhavnoho upravlinnia*, vol. 13(1), [Online], available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/11096> (Accessed 30 Aug 2025).

6. Lopushynsky, I. P. (2018), “Digital workplaces of civil servants as a significant component of e-government in Ukraine”, *Teoriia i praktyka derzhavnoho*

upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia, vol. 1, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29 (Accessed 1 Sept 2025).

7. Council of the European Union (2022), “The path to the digital decade: The EU plan for the digital transformation of Europe by 2030”, available at: <https://www.consilium.europa.eu/pl/infographics/digital-decade/> (Accessed 30 Aug 2025).

8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), “Activity: Online public services”, available at: <https://diia.gov.ua/> (Accessed 30 Aug 2025).

9. Dykan, O. V., Storozhilova, U. L., Vasiliev, O. L. and Tretyak, M. (2025), “Implementation of artificial intelligence in public administration”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 90, pp. 60–71, [Online], available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2430556> (Accessed 30 Aug 2025).

10. Lakhyzha, M., Kachan, Y. and Mishchenko, K. (2025), “State policy of forming digital medicine: Experience of the Republic of Poland”, *Suspilstvo i natsionalni interesy*, vol. 8(16), [Online], available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/27166> (Accessed 30 Aug 2025).

11. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), “How Big Data enables digital transformation”, available at: <https://www.bigdatalab.com.ua/news-45/> (Accessed 2 Sept 2025).

12. Slobodyanin, M. V. (2025), “Foreign experience of digital transformation of public administration”, *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, vol. 16, [Online], available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-16-02-22/2025-16-02-22> (Accessed 1 Sept 2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine “Anti-Corruption Strategy of Ukraine for 2021–2025”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (Accessed 1 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.