

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. 2026. № 2.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.12>

УДК 352.07:001.82:330.366

Н. В. Бондарчук,

д. держ. упр., професор, завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0418-5239>

П.А. Єременко,

аспірант,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4934-6190>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

N. Bondarchuk,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,

Head of the Department of Management and Public Administration,

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

P. Yeremenko,

Postgraduate student,

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

**TRANSFORMATION OF APPROACHES TO PUBLIC MANAGEMENT
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS IN THE
CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

У статті досліджено сучасні підходи до публічного управління сталим розвитком регіонів в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що цифровізація та децентралізація зумовлюють необхідність перегляду традиційних управлінських моделей і впровадження інноваційних підходів до формування та реалізації регіональної політики. Проаналізовано еволюцію публічного управління від традиційної моделі до сучасних підходів, зокрема New Public Management, New Public Governance, Digital Era Governance, Smart Governance та Data-driven governance. Доведено, що цифрова трансформація виступає ключовим драйвером зміни управлінської логіки, забезпечуючи підвищення ефективності, прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Визначено роль електронного урядування, цифрових платформ, аналітики великих даних та інструментів електронної участі громадян у досягненні цілей сталого розвитку регіонів. Обґрунтовано, що адаптація зазначених підходів до умов України має здійснюватися з урахуванням національних інституційних особливостей, нерівномірності соціально-економічного розвитку регіонів та різного рівня цифрової спроможності органів публічної влади.

The article examines modern approaches to public administration of sustainable regional development in the context of digital transformation. It is substantiated that digitalisation, decentralisation significantly influence the transformation of public governance systems and require a revision of traditional administrative models. In contemporary conditions, regions become key actors in implementing sustainable development policies, as they ensure the practical integration of economic, social and environmental objectives at the territorial level.

The study analyses the evolution of public administration from traditional bureaucratic governance towards modern management approaches, including New Public Management, New Public Governance, Digital Era Governance, Smart Governance and Data-driven governance. It is argued that while New Public Management contributed to increasing efficiency and performance orientation in

the public sector, it proved insufficient for addressing complex and long-term challenges of sustainable regional development. In contrast, New Public Governance emphasises network-based interaction, partnerships and stakeholder engagement, which are essential for balancing diverse regional interests.

Special attention is paid to Digital Era Governance as a response to digital transformation, where digital technologies are not merely auxiliary tools but system-forming elements of public administration. It is demonstrated that the integration of e-government, digital platforms, big data analytics and electronic citizen participation fundamentally changes the logic of decision-making and enables evidence-based public policies. These instruments enhance transparency, accountability and inclusiveness of governance processes, thereby increasing the capacity of regional authorities to achieve sustainable development goals.

The article highlights that the global framework defined by the United Nations Sustainable Development Goals and the regional policy of the European Union provides an important reference for integrating modern governance approaches into regional development strategies.

It is concluded that for Ukraine the adaptation of modern public administration approaches should take into account national institutional characteristics, uneven regional development and different levels of digital capacity of local authorities.

Ключові слова: *публічне управління, сталий розвиток регіонів, цифрова трансформація, електронне урядування, цифрові платформи, data-driven governance, smart regions.*

Keywords: *public administration, sustainable regional development, digital transformation, e-government, digital platforms, data-driven governance, smart regions.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *У сучасних умовах глобальних*

соціально-економічних трансформацій публічне управління регіональним розвитком зазнає суттєвих змін, зумовлених цифровізацією, євроінтеграційними процесами, децентралізацією влади та необхідністю досягнення цілей сталого розвитку. Регіони виступають ключовими суб'єктами реалізації державної політики сталого розвитку, оскільки саме на регіональному рівні відбувається практична імплементація економічних, соціальних та екологічних пріоритетів розвитку.

Цифрова трансформація публічного управління змінює традиційні підходи до формування та реалізації регіональної політики, зумовлюючи перехід від ієрархічних, адміністративно-командних моделей управління до більш гнучких, мережевих та орієнтованих на результат управлінських систем. Використання цифрових технологій, аналітики даних, електронного урядування та інструментів електронної демократії створює нові можливості для підвищення ефективності управління сталим розвитком регіонів, забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади та залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень.

Разом з тим, в Україні процеси цифрової трансформації публічного управління регіональним розвитком відбуваються в умовах структурних диспропорцій соціально-економічного розвитку регіонів, нерівномірної цифрової спроможності органів місцевого самоврядування, обмеженості фінансових і кадрових ресурсів, а також фрагментарності інтеграції принципів сталого розвитку в систему публічного управління. Це зумовлює необхідність наукового осмислення сучасних підходів до публічного управління сталим розвитком регіонів та пошуку ефективних механізмів їх адаптації до національних умов.

Зазначена проблематика має тісний зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями, зокрема з розвитком публічного управління в контексті цифрової трансформації, обґрунтуванням сучасних управлінських підходів до регіонального розвитку та формуванням ефективних інструментів реалізації політики сталого розвитку на регіональному рівні. Практичне

значення дослідження полягає у можливості використання отриманих висновків при розробленні стратегій регіонального розвитку, програм цифровізації та механізмів удосконалення публічного управління регіонами України з урахуванням європейського досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації публічного управління широко представлена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Концептуальні засади нового публічного менеджменту (New Public Management), нового публічного врядування (New Public Governance) та цифрового врядування (Digital Era Governance) розкрито у дослідженнях зарубіжних вчених Osborne S. P. [1], Dunleavy P, Margetts H, Bastow S, Tinkler J. [2], Hood C. [3]. Українські науковці, такі як Бобровський О. [4], Бондар Г. [18], Сергієнко Л, Новосьолов І. [5], Бурик З, Дзевелюк М, Рабенчук О. [6] та інші досліджують проблеми публічного управління, децентралізації та регіональної політики, проте питання комплексного поєднання сталого розвитку та цифрової трансформації в регіональному вимірі потребує подальшого наукового дослідження.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до публічного управління сталим розвитком регіонів в умовах цифровізації, визначення особливостей їх застосування та обґрунтування напрямів їх адаптації до умов в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційна модель публічного управління ґрунтується на принципах ієрархічності, централізації, жорсткої регламентації управлінських процедур і домінування адміністративного контролю. В її основі лежить розподіл управлінських функцій за вертикаллю влади, чітке підпорядкування органів управління та орієнтація на дотримання правил і нормативних документів.

У межах цієї моделі держава виступає основним суб'єктом управління, який формує політику, приймає рішення та здійснює контроль за їх реалізацією, тоді як роль громадян і інших зацікавлених сторін зводиться переважно до пасивного споживання публічних послуг. Управлінська діяльність зосереджується на процесах, а не на результатах, що обмежує

гнучкість та адаптивність системи публічного управління до динамічних змін соціально-економічного середовища [4]. Крім того, традиційна модель публічного управління недостатньо враховує багатовимірний характер сталого розвитку, який передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у процес прийняття управлінських рішень. Фрагментарність управлінських функцій та відсутність міжсекторальної координації ускладнюють формування комплексної регіональної політики, орієнтованої на довгострокові цілі розвитку.

Важливим обмеженням традиційної моделі є також її низька сумісність з умовами цифрової трансформації. Використання цифрових технологій у межах класичної системи часто зводиться до автоматизації окремих адміністративних процедур без зміни управлінської логіки та організаційної структури. Це не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифровізації як інструменту підвищення ефективності, прозорості та відкритості публічного управління [2].

У контексті регіонального розвитку зазначені обмеження проявляються у недостатній спроможності органів публічної влади забезпечувати узгоджене стратегічне планування, ефективний моніторинг реалізації регіональних програм та залучення громадськості до процесів управління. Це зумовлює необхідність переходу від традиційної моделі публічного управління до сучасних підходів, заснованих на принципах мережевої взаємодії, цифровізації та орієнтації на сталий розвиток регіонів. У науковій літературі виокремлюється низка підходів до публічного управління, які відображають еволюцію управлінської думки та відповідають викликам цифрової трансформації і сталого розвитку (табл.1). Узагальнення наведених підходів свідчить про поступовий перехід від ієрархічної моделі публічного управління до мережових та орієнтованих на цифровізацію форм організації управлінських процесів.

У відповідь на обмеження традиційної моделі публічного управління наприкінці ХХ століття сформувався підхід *New Public Management (NPM)*,

який був спрямований на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади шляхом запровадження управлінських принципів і методів, характерних для приватного сектору. У межах цього підходу основна увага приділяється результативності, економічній доцільності, конкуренції та орієнтації на споживача публічних послуг. New Public Management передбачає децентралізацію управлінських повноважень, запровадження контрактних відносин, використання показників ефективності та оцінювання результатів діяльності органів влади. Такий підхід сприяв підвищенню прозорості використання бюджетних ресурсів і оптимізації управлінських процесів, що було особливо актуальним у період реформування державного сектору [3].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до публічного управління

Підхід	Ключова управлінська логіка	Роль держави	Роль цифрових технологій	Значення для сталого розвитку регіонів
New Public Management (NPM)	Ефективність, результативність, конкуренція	Менеджер, контролер результатів	Допоміжна (автоматизація процесів)	Обмежена: фокус на економічній ефективності
New Public Governance (NPG)	Партнерство, мережі, співуправління	Координатор, фасилітатор	Інструмент взаємодії	Висока: інтеграція соціальних та економічних цілей
Digital Era Governance (DEG)	Інтеграція, орієнтація на громадянина, дані	Інтегратор цифрових систем	Системоутворююча	Висока: прозорість, моніторинг, сталі рішення
Smart Governance / Smart Regions	Інноваційність, комплексний розвиток територій	Стратег, координатор розвитку	Інтелектуальні системи, GIS, IoT	Дуже висока: економічна, соціальна й екологічна сталість
Data-driven governance	Прийняття рішень на основі даних	Аналітик, прогнозист	Ключовий ресурс управління	Максимальна: evidence-based політики

Джерело: складено авторами на основі [1,2,3,7,8,9]

Водночас застосування NPM у сфері публічного управління виявило

низку обмежень, зокрема звуження соціальної функції держави та недостатню увагу до суспільних інтересів і довгострокових цілей розвитку. Орієнтація на короткострокову ефективність та фінансові показники не завжди узгоджується з принципами сталого розвитку, які передбачають баланс економічних, соціальних та екологічних цілей.

У контексті регіонального розвитку застосування підходу *New Public Management* в Україні сприяло підвищенню управлінської дисципліни та ефективності використання ресурсів, однак виявилось недостатнім для вирішення комплексних завдань сталого розвитку регіонів, що потребують міжсекторальної координації та активної участі зацікавлених сторін [3].

Наступний крок у публічному управлінні зумовив формування підходу *New Public Governance (NPG)*, який розглядає публічне управління як процес взаємодії множини складових — органів влади, бізнесу, громадянського суспільства та громадян. У межах *New Public Governance* держава перестає бути єдиним центром прийняття рішень і виконує роль координатора та фасилітатора управлінських процесів. Мережеві моделі управління забезпечують горизонтальну взаємодію між суб'єктами регіонального розвитку, що сприяє узгодженню інтересів і формуванню спільної відповідальності за досягнення стратегічних цілей розвитку [1].

Для забезпечення сталого розвитку регіонів підхід *New Public Governance* є особливо значущим, оскільки дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку через механізми публічно-приватного партнерства, участі громадян та міжсекторальної співпраці. Водночас ефективність мережевого управління значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності регіонів та наявності ефективних інструментів координації.

В умовах цифрової трансформації саме цифрові платформи, комунікаційні технології та аналітичні системи стають ключовими інструментами підтримки мережевих моделей публічного управління, що створює передумови для подальшої еволюції управлінських підходів [1].

Отже подальший розвиток публічного управління пов'язаний із формуванням підходу *Digital Era Governance (DEG)*, який розглядає цифрові технології як системоутворюючий елемент трансформації управлінських процесів. На відміну від попередніх моделей, *Digital Era Governance* не обмежується впровадженням окремих цифрових інструментів, а передбачає докорінну зміну логіки функціонування публічної влади.

Ключовими характеристиками підходу *Digital Era Governance* є реінтеграція управлінських функцій, орієнтація на потреби громадян та прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних. Використання цифрових платформ, великих масивів даних та аналітичних інструментів дозволяє органам публічної влади переходити від реактивного до проактивного управління регіональним розвитком [2].

У контексті сталого розвитку регіонів *Digital Era Governance* створює можливості для комплексного моніторингу соціально-економічних та екологічних процесів, підвищення прозорості управління та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Для України цей підхід є особливо актуальним з огляду на реалізацію політики цифрової трансформації, реформу децентралізації та необхідність відновлення регіонів на засадах сталого розвитку.

Таким чином, *Digital Era Governance* можна розглядати як логічне продовження еволюції публічного управління, що поєднує досягнення попередніх підходів і формує основу для сучасних моделей публічного управління сталим розвитком регіонів в умовах цифрової трансформації [2].

Розвитком і практичним втіленням цифрових підходів до публічного управління є концепція *Smart Governance*, яка реалізується в межах формування *Smart Regions*. Цей підхід поєднує цифрові технології, просторове планування, інновації та участь громадян з метою комплексного розвитку територій [7]. Для регіонів України впровадження цього підходу є перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності та сталості територіального розвитку, за умови належного інституційного та ресурсного

забезпечення.

Одним із найсучасніших підходів до публічного управління є *Data-driven governance*, який базується на прийнятті управлінських рішень на основі аналізу великих масивів даних. У межах цього підходу дані розглядаються як стратегічний ресурс публічного управління, що дозволяє здійснювати прогнозування, оцінювання ефективності політик та своєчасне коригування управлінських рішень. Для сталого розвитку регіонів *Data-driven governance* має особливе значення, оскільки забезпечує можливість комплексного аналізу соціально-економічних та екологічних показників, підвищує обґрунтованість стратегічного планування та сприяє формуванню політик, орієнтованих на довгострокові результати [9].

Сучасна модель публічного управління регіональним розвитком в Україні формується на основі поєднання елементів *New Public Management*, *New Public Governance*, *Digital Era Governance*, *Smart Governance* та *Data-driven governance*. Використання інструментів *New Public Management* сприяє підвищенню ефективності використання публічних ресурсів, удосконаленню бюджетного планування та запровадженню механізмів оцінювання результативності діяльності органів влади, однак не забезпечує комплексного вирішення завдань сталого розвитку [1,3].

У контексті сталого розвитку регіонів цифрова трансформація створює передумови для підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади та інтеграції економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку. Основними інструментами цифрової трансформації публічного управління є *електронне урядування, цифрові платформи, аналітика великих даних, інструменти електронної участі громадян тощо* (табл. 2)

Електронне урядування є базовим елементом цифрової трансформації публічного управління та передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації управлінських процесів, надання публічних послуг і забезпечення взаємодії між органами влади та

громадянами. У регіональному вимірі електронне урядування сприяє спрощенню адміністративних процедур, скороченню часових і фінансових витрат, а також підвищенню прозорості управлінської діяльності [9].

Таблиця 2. Взаємозв'язок цифрових інструментів, управлінських функцій та ефектів сталого розвитку регіонів

Цифровий інструмент	Ключова управлінська функція	Ефект для сталого розвитку регіонів
Електронне урядування	Надання публічних послуг, адміністративне управління	Підвищення доступності послуг, прозорості та інституційної ефективності
Цифрові управлінські платформи	Координація, міжвідомча взаємодія, стратегічне управління	Узгодженість регіональних політик, комплексний територіальний розвиток
Відкриті дані	Інформаційне забезпечення, контроль та підзвітність	Зміцнення довіри, громадського контролю та прозорості управління
Аналітика великих даних (Big Data)	Аналіз, прогнозування, оцінювання політик	Обґрунтованість управлінських рішень, зменшення регіональних диспропорцій
Геоінформаційні системи (GIS)	Просторове планування, управління ресурсами	Раціональне використання природних і територіальних ресурсів
Інструменти електронної участі (e-participation)	Залучення громадян, зворотний зв'язок	Інклюзивність управління, соціальна згуртованість
Системи моніторингу показників розвитку	Контроль реалізації стратегій і програм	Досягнення довгострокових цілей сталого розвитку
Цифрові сервіси для бізнесу	Підтримка підприємництва та інвестицій	Економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності регіонів

Джерело: складено авторами

Для України розвиток електронного урядування має стратегічне значення в умовах децентралізації, оскільки дозволяє підвищити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування та забезпечити більш рівний доступ населення до публічних послуг незалежно від територіального розташування [10,15,24]. Водночас ефективність електронного урядування залежить від рівня цифрової грамотності, якості цифрової інфраструктури та інтеграції електронних сервісів у загальну систему публічного управління [9]. За останні роки Україна суттєво покращила свої позиції у світових рейтингах

електронного урядування, про що свідчать результати нового дослідження ООН «Огляд електронного урядування ООН – Прискорення цифрової трансформації заради сталого розвитку» [23]. Зокрема, у 2024 році Україна стала першою в рейтингу електронної участі (E-Participation Index, EPART): піднялась на 56 позицій від 2022 року; тридцята в рейтингу електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI), що на 16 позицій вище, ніж у 2022 році [24].

Концепція електронного уряду стає «синонімом послуг, орієнтованих на громадян» [25]. В широкому значенні електронний уряд включає: а) практично всі інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ); б) платформи та додатки, що використовуються в публічному секторі (до прикладу: платформи для онлайн-навчання і саморозвитку Coursera, Дія.Освіта; електронні сервіси «ЄДокумент», «ЄПідтримка», «ЄДопомога», «ВзаємоДія», які були запроваджені в Україні після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року).

Важливу роль у цифровій трансформації публічного управління відіграють *цифрові платформи*, які забезпечують інтеграцію управлінських функцій, міжвідомчу взаємодію та координацію діяльності різних суб'єктів регіонального розвитку [11]. Цифрові платформи створюють єдиний інформаційний простір для органів влади, бізнесу та громадян, сприяючи переходу від фрагментарного до комплексного управління територіальним розвитком [11,12]. У європейській практиці цифрові платформи вже використовуються як інструмент реалізації політик «розумних регіонів», забезпечуючи підтримку стратегічного планування, моніторингу регіональних програм та управління публічними ресурсами. Саме тому для України впровадження цифрових платформ на регіональному рівні є перспективним напрямом підвищення ефективності публічного управління та досягнення цілей сталого розвитку, за умови належного нормативного та інституційного забезпечення [13, 24].

Аналітика великих даних є ключовим елементом сучасних підходів до

публічного управління, орієнтованих на прийняття рішень на основі доказів. Використання великих масивів даних дозволяє органам публічної влади здійснювати комплексний аналіз соціально-економічних та екологічних процесів, прогнозувати наслідки управлінських рішень і своєчасно коригувати регіональні політики [14,15].

У контексті сталого розвитку регіонів аналітика великих даних забезпечує можливість інтегрованого моніторингу показників розвитку, оцінювання ефективності регіональних програм та виявлення територіальних диспропорцій. Водночас застосування цього інструменту потребує розвинутої системи відкритих даних, належного рівня захисту інформації та підготовки фахівців у сфері цифрової аналітики [15,16].

Інструменти *електронної участі громадян (e-participation)* є важливою складовою цифрової трансформації публічного управління, що забезпечує залучення населення до процесів прийняття управлінських рішень. Електронні консультації, петиції, громадські бюджети та онлайн-платформи для обговорення регіональних стратегій сприяють підвищенню легітимності управлінських рішень і формуванню довіри до органів влади [18].

Участь громадян у цифровому форматі є особливо важливою для реалізації принципів сталого розвитку, оскільки дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп та забезпечувати інклюзивність управлінських процесів. Для регіонів України розвиток e-participation сприяє зміцненню місцевої демократії та формуванню партнерських відносин між владою та громадянським суспільством [19,20].

Отже, цифрова трансформація виступає ключовим драйвером зміни публічного управління, забезпечуючи перехід до більш ефективних, прозорих та орієнтованих на сталість моделей управління регіональним розвитком. Інтеграція електронного урядування, цифрових платформ, аналітики великих даних та інструментів електронної участі громадян створює практичне підґрунтя для формування сучасної системи публічного управління сталим розвитком регіонів України.

На сьогодні в Україні активно реалізуються різні напрями електронного урядування та е-демократії, зокрема у форматі G2C («уряд–громадяни»). Так, використовуючи онлайн-можливості різних державних сервісів і мобільних додатків, українці долучаються до практик електронних петицій, електронних звернень до органів державної влади, місцевого самоврядування, електронних консультацій, бюджетів участі. За даними дослідження, проведеного Міністерства цифрової трансформації у 2023 році різними електронними державними послугами (е-реєстрація, е-довідка, е-черга) скористувались 64% респондентів. Найбільше респондентів (51%) повідомляють про користування Дією. У цілому, крім Дії, найчастіше респонденти згадують такі послуги, як питання особистого транспорту (18,5%), отримання субсидій чи пільг (16%), пенсійне забезпечення (16%), отримання паспортів чи контакти з ДМС (14%), платні послуги з отримання інформації з реєстрів (13%), оподаткування (12%), підприємництво (11%) [26]. Також ключову роль у функціонуванні е-демократії в Україні відіграють сайти центральних органів влади та місцевого самоврядування, які виконують функцію інформування суспільства про свою діяльність, спрощують доступ громадян до відкритих даних і реєстрів [27].

До прикладу, дані державної служби статистики демонструють певну позитивну динаміку за показниками дієвості такого інструменту онлайн-взаємодії держави та громадян як е-звернення (запит громадянина, адресований певним органам влади). Загалом у 2020 році було зареєстровано 1 316 433 од. е-звернень громадян до органів державної влади і органів місцевого самоврядування, розглянуто 1 314 106 од. У 2019 році – 873 685 од. та 858 682 од. відповідно. Тобто кількість е-звернень громадян впродовж року зросла більш ніж на чверть. При цьому важливо, що кількість розглянутих е-звернень громадян до цих органів сягає понад 99%) [28].

В Україні проект «Цифрова держава» є найбільш відомим і успішним, серед усіх, що наразі реалізує Міністерства цифрової трансформації, за час роботи якого Україна за рівнем розвитку цифрових державних послуг піднялась зі 102-го місця у 2018 році на 5-те місце у 2024 році (рейтингом

Online Services Index [29]. Очевидно, що такий суттєвий прогрес є наслідком ефективної реалізації політики цифрового розвитку.

Саме тому є усі підстави стверджувати, що українські громадяни мають позитивні приклади реалізації цифрового управління національними проектами в різних сферах життя суспільства. Проект «Дія» вже відомий далеко за межами України, Японія підписала з Україною Меморандум про співпрацю у сфері кіберзахисту, у Києві відкриють другий у світі GovTech-центр, який об'єднає науковців, бізнесменів, технологічні компанії, держсектор, а також глобальні спільноти у сфері урядових технологій [30]. Отже, як бачимо українська державна політика цифровізації цілком відповідає світовим трендам в цілому і, європейським зокрема.

Наведені факти є підтвердженням стрімкої цифровізації публічного управління в Україні, яку слід сприймати як цілком дієвий інструмент, спрямований на впровадження в державні управлінські практики принципів доступності та залучення громадян, відкритості та прозорості, довіри та безпеки, практичності й всеосяжності (одноразове введення інформації, «цифровий за замовчуванням»). Зважаючи на це, окремих зусиль потребує покращення цифрової грамотності державних службовців, точніше – їх компетентності. Тут можна погодитись з твердженням, що компетентність «як володіння певними професійними знаннями та навичками», здатність застосовувати їх на практиці, більшою мірою відповідає кваліфікаційним вимогам до представників державної служби [21]. Не випадкового у «Національній економічній стратегії на період до 2030 року» окремо зазначено, що: «крім загальних цифрових компетенцій, проблемою залишається низький рівень цифрових навичок серед державних службовців <...> Перехід на електронні послуги у цій сфері повинен супроводжуватися масштабною освітньою кампанією для державних службовців та фахівців соціальної сфери» [17].

Як наслідок, цифровізація публічного управління вимагає ефективних нормативно-правових рішень, нових форматів взаємодії соціальних і

політичних складових, врахування ризиків, які можуть спричиняти ІТ-технології у різних сферах суспільного життя (мова йде про кібербезпеку і кіберзлочинність, цифрову етику, цифровий розрив, цифровий контроль, втрату робочих місць, недостатній розвиток технологічної інфраструктури як бар'єр доступу до інструментів е-демократії).

Підсумовуючи наведене вище вважаємо, що інтеграція підходів до публічного управління у контексті сталого розвитку регіонів України має здійснюватися як взаємопов'язаний процес, що поєднує управлінські інновації, цифрові інструменти та принципи сталого розвитку. Реалізація такого підходу створює передумови для формування ефективної, прозорої та орієнтованої на довгострокові результати системи публічного управління регіональним розвитком, узгодженої з європейськими стандартами.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Сучасна система публічного управління регіональним розвитком перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої цифровізацією, децентралізацією та необхідністю досягнення цілей сталого розвитку. Традиційні моделі публічного управління не забезпечують належної гнучкості та комплексності управлінських рішень у сучасних умовах, що зумовлює потребу в запровадженні нових управлінських підходів.

Встановлено, що сучасні підходи до публічного управління еволюціонували від контролю та ефективності (New Public Management) до мережевих моделей (New Public Governance), а також до підходів які використовують цифрові технології та аналітику даних (Digital Era Governance, Smart Governance, Data-driven governance). Інтеграція цих підходів створює методологічне підґрунтя для формування ефективної системи публічного управління сталим розвитком регіонів.

Констатовано, що цифрова трансформація виступає ключовим драйвером модернізації публічного управління, забезпечуючи підвищення прозорості, обґрунтованості управлінських рішень і залучення громадян до процесів управління. Електронне урядування, цифрові платформи, аналітика великих

даних та інструменти електронної участі громадян формують нову управлінську логіку, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей сталого розвитку регіонів. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку прикладних моделей цифрового публічного управління сталим розвитком регіонів із використанням інструментів data-driven governance та smart governance.

Література

1. Osborne S. P. *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge, 2010. 432 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203861684/new-public-governance-stephen-osborne> (дата звернення: 08.01.2026).
2. Dunleavy P, Margetts H, Bastow S, Tinkler J. *Digital Era Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2006. URL: <https://academic.oup.com/book/6227> (дата звернення: 08.01.2026).
3. Hood C. A public management for all seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69, № 1. P. 3–19. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x> (дата звернення: 09.01.2026).
4. Бобровський О. І. Теоретичні засади публічного управління територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/153.pdf (дата звернення: 09.01.2026).
5. Сергієнко Л. В, Новосьолов І. В. Розвиток публічного управління у контексті урбанізаційних змін. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1555> (дата звернення: 07.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.34 (дата звернення: 09.01.2026).
6. Бурик З, Дзевелюк М, Рабенчук О. Публічне управління в умовах децентралізації влади. *Наукові перспективи*. 2023. № 7(37). URL: https://www.researchgate.net/publication/372908802_PUBLICNE_UPRAVLINN_A_V_UMOVAN_DECENTRALIZACII_VLADI (дата звернення: 11.01.2026).

7. Increasing digitalisation awareness and readiness of Belgian local and regional governments. *Events*. 2025. URL: <https://living-in.eu/events/increasing-digitalisation-awareness-and-readiness-belgian-local-and-regional-governments#:~:text=The%20European%20Commission%20recently%20launched,much%20remains%20to%20be%20done> (дата звернення: 11.01.2026).

8. Digital government. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. *OECD*. 2025. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/data-driven-public-sector-23c9c66a-en.htm> (дата звернення: 12.01.2026).

9. Digitalisation for recovery in Ukraine. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. *OECD*. 2025. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-review-of-ukraine-8b6077a6-en.htm> (дата звернення: 15.01.2026).

10. Концепція розвитку електронного урядування в Україні від 20.09.2017. № 649-р. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.01.2026).

11. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. *OECD Digital Government Studies*. *OECD*. 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_9ed7e867/059814a7-en.pdf (дата звернення: 11.01.2026).

12. Smart cities and communities. *European Commission*. 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/smart-cities-and-communities#:~:text=The%20DIGITAL%20programme%20%2D%20an%20EU,the%20Recovery%20and%20Resilience%20Facility> (дата звернення: 11.01.2026).

13. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки від 05.08.2020, № 695. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2026).

14. Data-Driven Public Sector: Enabling the Strategic Use of Data for Productive, Inclusive and Trustworthy Governance. *Organisation for Economic Co-*

operation and Development. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/a-data-driven-public-sector_1c183670/09ab162c-en.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

15. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 12.01.2026).

16. Bondar H. (2021). Digital transformation of the government of Ukraine, open data and electronic services. *Public Administration and Regional Development*, (11), 97–123. <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05> (дата звернення: 17.01.2026).

17. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.21 р. № 179. (зі змінами та доповненнями від 31.12.2025 № 1796). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.01.2026).

18. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. *Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD*. 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html (дата звернення: 18.01.2026).

19. E-participation: engaging citizens through digital tools. E-participation boosts transparency, inclusion, and citizen engagement in governance. *Eligo*. 2025. URL: <https://eligovoting.com/e-participation-engage-citizens-with-digital-tools/> (дата звернення: 18.01.2026).

20. Smart Cities and Inclusive Growth. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/cfe/cities/smart-cities-inclusive-growth.htm> (дата звернення: 18.01.2026).

21. Матвейчук Л.О, Польовий П.В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72), № 2. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf (дата звернення: 23.01.2026).

22. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.01.2026).

23. UN E-Government Survey. *United Nations*. 2024. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/publications/un-e-government-survey-2024-0> (дата звернення: 18.01.2026).

24. Україна значно покращила позиції у світових рейтингах цифрового урядування. *Інтерфакс-Україна. Інформаційне агентство*. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1015169.html> (дата звернення: 20.01.2026).

25. Banniste F, Connolly R. New problems for old? An exploration of e-governance. European Group of Public Administration.. *e-Service Journal*. 2012. Vol.8(2), Pp. 3 – 25. URL: https://www.researchgate.net/publication/224221232_New_Problems_for_Old_Defining_e-Governance (дата звернення: 20.01.2026).

26. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Аналітичний звіт. *Міністерство цифрової трансформації України*. Київ. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-01/infographic-e-services-use-in-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).

27. Щербаков М. Електронна демократія в Україні: інструменти та методи. *Портал Гурт: доступ до актуальних можливостей*. 2024. URL: <https://gurt.org.ua/articles/44096/> (дата звернення: 18.01.2026).

28. Державна служба статистики України. 2024. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 18.01.2026).

29. UE-Government Knowledgebase. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (дата звернення: 23.01.2026).

30. Ємець О. ДІЯ на експорт. Чим український GovTech приваблює закордонних партнерів. *Економічна правда*. 25 квітня, 2024 р. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/04/25/712885/> (дата звернення: 19.01.2026).

31. Шевченко Л. Україна лідирує у рейтингу цифрової якості життя серед країн з невисоким ВВП в Європі. *Liga.net*. 2023. URL: <https://tech.liga.net/ua/other/novosti/ukraina-lidyruiue-u-reitynhu-tsyfrovoi-iakosti-zhyttia-sered-krain-z-nevysokym-vvp-u-uevropi> (дата звернення: 18.01.2026).

32. Міністерство цифрової трансформації України. *Офіційний сайт*. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 18.01.2026).

33. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Березень 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-berezen-2024> (дата звернення: 21.01.2026).

34. План відновлення України. Що презентували в Лугано. *Суспільне новини*. URL: <https://susplne.media/257340-plan-vidnovlenna-ukraini-so-prezentuvali-v-lugano/> (дата звернення: 21.01.2026).

References

1. Osborne, S. P. (2010), “*The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*”, Routledge, London, UK, available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203861684/new-public-governance-stephen-osborne> (Accessed 08.01.2026).

2. Dunleavy, P, Margetts, H, Bastow, S, & Tinkler, J. (2006), “*Digital Era Governance*”, Oxford University Press, Oxford, UK, available at: <https://academic.oup.com/book/6227> (Accessed 08.01.2026).

3. Hood, C. (1991), “A public management for all seasons?”, *Public Administration*, vol. 69(1), pp. 3–19, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x> (Accessed 09.01.2026).

4. Bobrovskyi, O. I. (2020), “Theoretical foundations of public administration of territorial communities”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, Vol. 4, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/153.pdf (Accessed 09.01.2026).

5. Serhiienko, L. V, & Novosolov, I. V. (2020), “Development of public

administration in the context of urbanization changes”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, Vol 1, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1555> (Accessed 07.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.34 (Accessed 09.01.2026).

6. Buryk, Z, Dzevelyuk, M, & Rabenchuk, O. (2023), “Public administration under conditions of decentralization of power”, *Naukovi perspektyvy*, Vol 7(37), available at: https://www.researchgate.net/publication/372908802_PUBLICNE_UPRAVLINN_A_V_UMOVAH_DECENTRALIZACII_VLADI (Accessed 11.01.2026).

7. European Commission. (2025), “Increasing digitalisation awareness and readiness of Belgian local and regional governments”, Events, available at: <https://living-in.eu/events/increasing-digitalisation-awareness-and-readiness-belgian-local-and-regional-governments#:~:text=The%20European%20Commission%20recently%20launched,much%20remains%20to%20be%20done> (Accessed 11.01.2026).

8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025), “*Digital government*”, available at: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/data-driven-public-sector-23c9c66a-en.htm> (Accessed 12.01.2026).

9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025), “*Digitalisation for recovery in Ukraine*”, available at: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-review-of-ukraine-8b6077a6-en.htm> (Accessed 15.01.2026).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017), “*Conception of e-Government Development in Ukraine*”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (Accessed 16.01.2026).

11. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019), “*The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Digital Government Studies*”, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_9ed7e867/059814a7-en.pdf (Accessed 11.01.2026).

12. European Commission. (2020), “*Smart Cities and Communities*”,

available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/smart-cities-and-communities#:~:text=The%20DIGITAL%20programme%20%2D%20an%20EU,t he%20Recovery%20and%20Resilience%20Facility> (Accessed 11.01.2026).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020), “*State Strategy of Regional Development for 2021–2027*”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 16.01.2026).

14. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019), “*Data-Driven Public Sector: Enabling the Strategic Use of Data for Productive, Inclusive and Trustworthy Governance*”, OECD Publishing, Paris, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/a-data-driven-public-sector_1c183670/09ab162c-en.pdf (Accessed 12.01.2026).

15. United Nations. (2015), “*Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*”, available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (Accessed 12.01.2026).

16. Bondar, H. (2021), “Digital transformation of the government of Ukraine, open data and electronic services”, *Public Administration and Regional Development*, Vol. (11), pp. 97–123. <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05>.

17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021), “*Approval of the National Economic Strategy until 2030*”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 18.01.2026).

18. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020), “*Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions*”, available at: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html (Accessed 18.01.2026).

19. Eligo. (2025), “*E-participation: engaging citizens through digital tools*”, available at: <https://eligovoting.com/e-participation-engage-citizens-with-digital-tools/> (Accessed 18.01.2026).

20. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

(2020), “*Smart Cities and Inclusive Growth*”, OECD Publishing, Paris, available at: <https://www.oecd.org/cfe/cities/smart-cities-inclusive-growth.htm> (Accessed 18.01.2026).

21. Matveichuk, L.O, & Polovyi, P.V. (2022), “Digital competence of public servants: theoretical framework”, *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University*, Vol. 33(72), no. 2, available at: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf (Accessed 23.01.2026).

22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018), “*Approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020 and the Action Plan for its Implementation*”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (Accessed 18.01.2026).

23. United Nations. (2024), “*E-Government Survey 2024*”, available at: <https://publicadministration.desa.un.org/publications/un-e-government-survey-2024-0> (Accessed 18.01.2026)

24. Interfax-Ukraine. (2024), “Ukraine significantly improved its position in global digital government rankings”, available at: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1015169.html> (Accessed 20.01.2026).

25. Banniste, F, & Connolly, R. (2012), “New problems for old? An exploration of e-governance”, *e-Service Journal*, vol. 8(2), pp. 3–25, available at: https://www.researchgate.net/publication/224221232_New_Problems_for_Old_Defining_e-Governance (Accessed 20.01.2026).

26. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024), “*Public opinion on state electronic services in Ukraine*”, available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-01/infographic-e-services-use-in-ukraine-2023.pdf> (Accessed 18.01.2026).

27. Shcherbakov, M. (2024), “E-democracy in Ukraine: instruments and methods”, *Gurt Portal*, available at: <https://gurt.org.ua/articles/44096/> (Accessed 18.01.2026).

28. State Statistics Service of Ukraine. (2024), available at: <https://stat.gov.ua/> (Accessed 18.01.2026).

29. United Nations. (2024), “UN E-Government Knowledgebase – Data Center”, available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (Accessed 23.01.2026).
30. Yemets, O. (2024), “Diia for export: How Ukrainian GovTech attracts foreign partners”, *Ekonomichna Pravda*, available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/04/25/712885/> (Accessed 19.01.2026).
31. Shevchenko, L. (2023), “Ukraine leads in the digital quality of life ranking among European countries with lower GDP”, *Liga.net*, available at: <https://tech.liga.net/ua/other/novosti/ukraina-lidyruiie-u-reitynhu-tsyfrovoi-iakosti-zhyttia-sered-krain-z-nevysokym-vvp-u-yevropei> (Accessed 18.01.2026).
32. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Official website, available at: <https://thedigital.gov.ua/> (Accessed 18.01.2026).
33. National Institute for Strategic Studies. (2024), “Digital transformation of Ukraine’s economy under wartime conditions”, available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-berezen-2024> (Accessed 21.01.2026).
34. Suspilne News. (n.d.), “Recovery plan of Ukraine: What was presented in Lugano”, available at: <https://suspilne.media/257340-plan-vidnovlenna-ukraini-so-prezentuvali-v-lugano/> (Accessed 21.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26