

УДК 35.088.6:004.738.5

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-2)

Остап-Степан БАЧИНСЬКИЙ

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»,

ostap-stepan.y.bachynskyi@lpnu.ua

ORCID: 0009-0002-4652-5403

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВИ ДЛЯ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розвиток електронного урядування як підґрунтя цифрової адаптації державних службовців є визначальним чинником модернізації системи державного управління в умовах глобальної цифрової трансформації. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності, прозорості та відкритості управлінських процесів. У цьому контексті державні інституції дедалі частіше використовують технології прийняття рішень на основі даних і цифрові комунікаційні платформи. Таким чином, постає потреба у формуванні нових компетентностей, цифрової культури та мислення державних службовців, які здатні забезпечити результативну діяльність у цифровому середовищі.

Мета дослідження – визначити теоретико-методологічні засади розвитку електронного урядування, проаналізувати його вплив на професійну адаптацію державних службовців і сформувати напрями вдосконалення їхніх цифрових компетентностей відповідно до сучасних стандартів публічного урядування.

Результати дослідження засвідчують, що електронне урядування є каталізатором системних змін у функціонуванні державного сектору, впливаючи як на інституційні механізми, так і на людський компонент державного управління. Використання цифрових платформ та електронного документообігу підвищує адміністративну ефективність, зменшує корупційні ризики та розширює можливості громадянської участі в управлінських процесах. Визначено, що основним чинником стійкості цифрових трансформацій є цифрова адаптація державних службовців, що ґрунтується на розвитку цифрової компетентності, здатності працювати з даними, використовувати технологічні інструменти та забезпечувати інформаційну безпеку.

Окрім того, особливу увагу приділено формуванню цифрової культури, що сприяє інноваційності, етичній поведінці, відкритості до співпраці та професійному саморозвитку. У цьому контексті запропоновано розглядати цифрову адаптацію як безперервний процес, що потребує цілісної системи підготовки, електронного навчання та інституційної підтримки інновацій.

Висновки. Електронне урядування доцільно розглядати не лише як технологічну реформу, а і як комплексний процес трансформації, що змінює парадигму державної служби. Його ефективність залежить від здатності державних службовців інтегрувати цифрові цінності в практику управління, що має підтримуватися політикою безперервного професійного розвитку. Досягнення України в впровадженні електронного урядування, зокрема розвиток платформи «Дія» та створення систем цифрової довіри, слугують підґрунтям для подальшої адаптації державної служби до вимог цифрової економіки та суспільства знань.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні технології, цифрова культура, професійна адаптація, інноваційне урядування, публічна служба, державне управління.

Ostap-Stepan Bachynskyi. E-GOVERNMENT DEVELOPMENT AS A BASIS FOR THE ADAPTIVE DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCES OF CIVIL SERVANTS

The development of e-government as a foundation for the digital adaptation of civil servants is a defining factor in the modernization of the public administration system in the context of global digital transformation. The relevance of this research is driven by the growing role of digital technologies in enhancing the efficiency, transparency, and openness of administrative processes. In this context, government institutions increasingly utilize data-driven decision-making technologies and digital communication platforms, creating a need for the formation of new competencies, digital culture, and mindset among civil servants capable of ensuring effective performance in the digital environment.

The purpose of this study is to define the theoretical and methodological foundations of e-government development, analyze its impact on the professional adaptation of civil servants, and formulate directions for improving their digital competencies in accordance with contemporary public governance standards.

The research findings demonstrate that e-government serves as a catalyst for systemic changes in the functioning of the public sector, affecting both institutional mechanisms and the human component of public administration. The use of digital platforms and electronic document management increases administrative efficiency, reduces corruption risks, and expands opportunities for civic participation in administrative processes. It has been determined that the primary factor in the sustainability of digital transformations is the digital adaptation of civil servants, which is based on the development of digital competence, the ability to work with data, utilize technological tools, and ensure information security. Furthermore, particular attention is given to the formation of digital culture, which promotes innovation, ethical behavior, openness to collaboration, and professional self-development. In this context, it is proposed to consider digital adaptation as a continuous process requiring a comprehensive system of training, e-learning, and institutional support for innovation.

Conclusions. E-government should be viewed not merely as a technological reform but as a comprehensive transformation process that changes the paradigm of public service. Its effectiveness depends on the ability of civil servants to integrate digital values into management practice, which must be supported by a policy of continuous professional development. Ukraine's achievements in implementing e-government, particularly the development of the "Diia" platform and the creation of digital trust systems, serve as a foundation for further adaptation of the civil service to the requirements of the digital economy and knowledge society.

Key words: information and communication technologies, digital culture, professional adaptation, innovative governance, public service, public administration.

Постановка проблеми. Швидкі темпи розвитку цифрових технологій фундаментально змінили сутність державного управління, перформатували взаємодію між державою, громадянами та інституціями. У цьому контексті електронне урядування є стратегічним інструментом підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності управлінських процесів. Однак впровадження цифрових інструментів саме собою не гарантує сталої модернізації державного управління. Головним викликом постає спроможність державних службовців адаптуватися до нової цифрової реальності, розвивати компетенції, цифрову культуру та інноваційне мислення, необхідні для ефективного прийняття рішень у середовищі, що ґрунтується на даних. З огляду на це, перехід від традиційних бюрократичних практик до цифрового урядування вимагає комплексної трансформації інституційних рамок, моделей управління та систем професійної підготовки, що зумовлює актуальність вивчення електронного урядування як підґрунтя цифрової адаптації державних службовців.

Окрім того, актуальність проблеми посилюється світовою тенденцією до цифрової трансформації та зростанням попиту на гнучкі та ефективні публічні інституції, що спроможні швидко реагувати на зміни. В Україні процес розвитку електронного урядування набув стратегічного значення, особливо в контексті європейської інтеграції та необхідності узгодження національних стандартів управління з міжнародними цифровими практиками. Всупереч помітному прогресу, зокрема впровадженню платформ цифрових послуг і створенню цифрової екосистеми «Дія», залишаються виклики в забезпеченні цифрової готовності державних службовців і подоланні інституційного опору змінам. Ці проблеми підкреслюють важливість осмислення електронного урядування не лише як технологічної інновації, а і як соціально-організаційного процесу, що безпосередньо формує цифрову компетентність, мотивацію та адаптивність державних службовців. Отже, аналіз механізмів, за допомогою яких електронне урядування сприяє цифровій адаптації, є важливим для побудови ефективної, орієнтованої на громадян і стійкої системи державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику дослідження висвітлено в працях низки вітчизняних науковців. Зокрема системний аналіз проблем інформаційної безпеки в умовах інтенсифікації цифрових сервісів пропонує С. О. Вовкотруб [3], який виокремлює не лише технічні, а й організаційно-правові та соціальні виміри загроз. Дослідник зазначає, що еволюція цифрової безпеки супроводжується посиленням залежності адміністративних процесів від стійкості інформаційних інфраструктур.

Трансформацію професійної ідентичності як необхідну умову успішної інтеграції європейських стандартів у національну публічну службу розглядає М. Ярмистий [19]. Науковець аналізує механізми соціалізації працівників публічного сектору, підкреслює роль нормативно-організаційних змін та освітніх ініціатив у формуванні нових професійних практик. У праці зазначено, що успішна цифрова адаптація потребує не лише підвищення кваліфікації, а й переосмислення професійних ролей і ціннісних орієнтирів службовців у напрямі більшої клієнтоорієнтованості та відповідальності перед суспільством.

На компетентнісній парадигмі як підґрунті модернізації кадрової політики в державному секторі зосереджує увагу Т. В. Поспелова [13]. Авторка підкріплює аргументацію емпіричними даними та прикладами успішних європейських практик, висвітлює модельні підходи до оцінювання та сертифікації цифрових навичок, а також наголошує на необхідності поєднання формального навчання з інструментами професійного супроводу та наставництва для забезпечення практичної трансформації компетенцій державних службовців.

Окрім того, специфіку цифрової трансформації в екстремальних умовах досліджують М. Є. Зайцев, Р. В. Демченко, О. П. Володченков [11], які привертають увагу до оперативності, резервування сервісів та адаптації процедур до кризових викликів. Комплексне бачення поточного стану трансформаційних процесів пропонують І. І. Нинюк і М. А. Нинюк [12], поєднуючи аналіз нормативно-організаційних перешкод з економіко-управлінськими імперативами. Науковці наголошують на важливості стратегічного

планування, інвестицій в інфраструктуру та послідовності реформ, а також на необхідності забезпечення соціальної інклюзії в процесі цифровізації. У їхній праці окреслено пріоритети державної політики, спрямованої на подолання цифрового розриву та підвищення ефективності державного управління в національних умовах.

На внутрішніх інституційних перешкодах, що гальмують впровадження електронних сервісів, фокусує увагу Д. Солодовнік [16]. На думку дослідника, до таких належать фрагментація інформаційних систем, кадрова інертність, обмежене фінансування та недосконалість нормативної бази. Автор здійснює критичний аналіз поточних підходів до реформ, пропонуючи інституційні зміни, що спрямовані на підвищення міжвідомчої координації та ефективності управління проектами цифровізації. Це робить його висновки практично значущими для управлінців і розробників реформ.

Методологічні інструменти оцінювання впливу стратегічного управління на процеси трансформації організацій, зокрема державних установ, розглядає С. Г. Мельниченко [10]. Специфіку галузевих практик у формуванні цифрових навичок досліджує С. Квітка [15], демонструючи, що ефективні моделі навчання передбачають адаптацію контенту до професійних реалій, поєднання теоретичного та практичного компонентів і тісну взаємодію з технологічними партнерами. Такі висновки мають прикладне значення для розроблення секторально зорієнтованих підходів до підготовки державних службовців.

Метою статті є здійснення аналізу теоретико-методологічних засад розвитку електронного урядування, визначення його впливу на професійну адаптацію державних службовців та окреслення головних напрямів посилення їхніх цифрових компетентностей відповідно до сучасних стандартів урядування.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

- проаналізувати еволюцію концепції електронного урядування у світовій і національній науковій думці;
- дослідити нормативно-правові та інституційні засади впровадження електронного урядування в Україні;
- визначити роль цифрової компетентності та цифрової культури в професійній адаптації державних службовців;
- окреслити перспективні напрями вдосконалення системи підготовки й розвитку цифрових навичок у публічній службі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток електронного урядування є одним із найважливіших напрямів сучасного державного управління, що відображає загальносвітову тенденцію до цифрової трансформації державних інституцій і становлення нового формату взаємодії між державою та суспільством. Поняття електронного урядування зазнало значної еволюції як у міжнародному теоретичному дискурсі, так і в межах національної системи управління. Спочатку електронне урядування розглядалося як процес автоматизації адміністративних процедур і переведення державних послуг у цифровий формат, спрямований на підвищення ефективності та прозорості. На початку 1990-х рр. поняття е-урядування розвивалося під впливом стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), Інтернету та світових цифрових мереж, які створили нові умови для підвищення участі громадськості, відкритості даних і спільного формування політики [1, с. 414–416].

В Україні розвиток електронного урядування тісно пов'язаний із модернізацією системи державного управління та реалізацією євроінтеграційних процесів. Нормативно-правова база почала поступово формуватися з 2000-х рр., коли було запроваджено перші державні програми інформатизації державного управління. Ухвалення таких ключових законодавчих актів, як закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 р. № 851-IV [5], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII [6], «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI [4], а також створення системи «Дія» сформували засади для інституціоналізації механізмів електронного урядування. Ці нормативно-правові акти та ініціативи заклали умови для переходу від паперових до цифрових адміністративних практик, забезпечили юридичну силу електронних документів і сприяли розширенню доступу громадян до інформації та державних послуг. Окрім того, розроблення таких стратегічних документів, як «Стратегія цифрової трансформації України 2020–2030», визначило пріоритети цифрової інтеграції державних установ, розвитку управління на основі даних і впровадження систем сумісності в державному секторі.

З методологічної точки зору, аналіз електронного урядування та цифрової взаємодії між державою та громадянами ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує

елементи теорії державного управління, системного аналізу, прогностики, соціології та інформатики. Головні методологічні моделі дослідження електронного урядування можна поділити на декілька пов'язаних між собою напрямів, а саме: інституційний підхід, що фокусується на трансформації адміністративних структур і процедур; комунікативний підхід, який розглядає моделі взаємодії, зворотного зв'язку та довіри між громадянами й органами державної влади; технологічний підхід, що вивчає цифрові платформи, системи безпеки та архітектури управління даними. Науковці дедалі активніше застосовують методи теорії складності, системного аналізу та людиноцентричного проектування для вивчення адаптивної здатності державних інституцій у цифрових екосистемах. Використання порівняльних та емпіричних методів також дає змогу виявляти найкращі міжнародні практики та адаптувати їх до національного контексту, зокрема щодо цифрової інклюзивності, кібербезпеки та спільного створення послуг [17, с. 47–49].

Отже, теоретико-методологічні засади розвитку електронного урядування формують цілісне концептуальне підґрунтя, що інтегрує технологічний, інституційний і соціокультурний виміри урядування. Така багатоаспектна перспектива дає змогу розглядати електронний уряд не лише як технічне рішення, а і як стратегічний інструмент демократичних перетворень, політичних інновацій і зміцнення довіри громадян до влади. Постійне вдосконалення нормативно-правової бази, інтеграція міждисциплінарних підходів та акцент на цифрову взаємодію, спрямовану на громадянина, залишаються важливими умовами сталого розвитку електронного урядування та його ефективного впровадження в систему державного управління України.

Нині електронне урядування є одним із головних механізмів цифрової адаптації державних службовців, що забезпечує їхню здатність ефективно працювати в умовах масового використання ІКТ. Упровадження систем електронного урядування трансформують структуру та процеси державного управління, водночас формуючи нові компетентності, якими мають володіти державні службовці. У цьому контексті цифрова компетентність та цифрова культура постають базовими елементами професійної адаптації, що формують нову модель державної служби, яка є активною, прозорою та орієнтованою на громадянина.

Цифрова компетентність охоплює комплекс знань, навичок і вмінь, необхідних для свідомого, критичного та відповідального

використання цифрових технологій у професійній діяльності. Для державних службовців вона виходить за межі технічної грамотності та передбачає вміння аналізувати й інтерпретувати дані, використовувати цифрові платформи для прийняття управлінських рішень, гарантувати кібербезпеку та брати участь у розробленні цифрових послуг. Цифрова культура відображає ширше поняття, що поєднує цінності відкритості, інноваційності та безперервного навчання, формує поведінкові норми та професійну етику в цифровому просторі, а також підтримує співпрацю, етику даних і дотримання цифрових прав. Разом усі ці елементи формують когнітивне та етичне підґрунтя цифрової трансформації державного управління [8, с. 57–58].

Використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади значно змінило логіку управління та організацію адміністративної роботи. У цьому контексті перехід до систем електронного документообігу, цифрових реєстрів та інтегрованих сервісних платформ сприяв спрощенню бюрократичних процедур і зменшенню адміністративного впливу. Окрім того, цифрові інформаційні панелі та аналітичні інструменти дають змогу державним службовцям приймати рішення на основі даних, що підвищує якість і своєчасність реалізації державної політики. З огляду на це, впровадження хмарних технологій, блокчейн-систем і штучного інтелекту в адміністративні процеси підвищує рівень прозорості, підзвітності посадовців і знижує корупційні ризики. Важливо, що ці технологічні інновації сприяють ефективнішій взаємодії між органами державної влади та громадянами через онлайн-консультації, портали відкритих даних і системи зворотного зв'язку.

Освітні та управлінські механізми формування цифрових навичок відіграють ключову роль у забезпеченні здатності державних службовців адаптуватися до нових умов. Сучасне державне управління вимагає дотримання принципу навчання впродовж усього життя, коли розвиток цифрових компетентностей стає постійним та інституціоналізованим процесом. Спеціалізовані освітні програми, цифрові академії та платформи електронного навчання допомагають державним службовцям опанувати нові інструменти та засвоювати принципи цифрового урядування. Водночас механізми управління мають забезпечувати мотивацію, координацію та інституційне сприяння цьому процесу. Це передбачає інтеграцію цифрових показників ефективності в управління людськими ресурсами, розвиток інноваційного лідерства та сприяння співпраці

між відомствами. Ефективна система професійного розвитку на державній службі, відповідно, поєднує формальне навчання з навчанням на власному досвіді, наставництвом із боку колег і участю в проєктах цифрової трансформації [2, с. 11].

Взаємозв'язок між розвитком електронного урядування, цифровими компетенціями та адаптивною здатністю державних службовців узагальнено в таблиці 1.

Інтеграція зазначених напрямів показує, що електронний уряд є не лише технологічною реформою, а і каталізатором системних змін у державному управлінні. Цифрова адаптація державних службовців постає як метою, так і передумовою успішного функціонування електронного уряду. З огляду на це, цифровізація державного управління не може бути досягнута лише шляхом розвитку інфраструктури чи законодавчої реформи, адже вимагає формування професійної спільноти, здатної мислити в цифровому форматі, діяти в інноваційному режимі та безперервно навчатися. Таким чином, електронне урядування постає стратегічним інструментом посилення людського капіталу в державному секторі та забезпечення гнучкості та стійкості держави.

Електронна трансформація державного управління становить комплексний і тривалий процес, що змінює принципи, структури та функціональні моделі урядування. Вона спрямована на створення гнучкої, прозорої та орієнтованої на громадян держави, що здатна ефективно реагувати на виклики цифрової епохи. Водночас ця трансформація не є лінійною і супроводжується численними ризиками, що ускладнюють послідовну реалізацію ініціатив у сфері електронного урядування. Окрім того, порівняльний аналіз міжнарод-

ного досвіду надає можливість отримати важливі знання про механізми цифрової адаптації державних службовців і запропонувати стратегічні напрями вдосконалення системи електронного урядування в Україні в більш широких межах цифрової еволюції [7, с. 47–48].

Серед головних перешкод на шляху впровадження електронного урядування – інституційна інертність, технологічна нерівність, недостатня координація між державними установами та відсутність сталих механізмів фінансування. Чимало державних установ досі пов'язані з негнучкими бюрократичними структурами та застарілими моделями управління, що сповільнює інноваційний розвиток. Значною проблемою є нерівномірна цифрова грамотність державних службовців і громадян, що зумовлює нерівність у доступі до державних цифрових послуг. Загрози кібербезпеці, порушення конфіденційності даних і недостатній правовий захист цифрових прав ще більше посилюють ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Ці проблеми ускладнюються обмеженою сумісністю інформаційних систем, що перешкоджає створенню єдиних цифрових екосистем на різних адміністративних рівнях. Як наслідок, цифрова трансформація часто відбувається нерівномірно – швидкими темпами в технологічно розвинених галузях, але з відставанням у традиційних адміністративних структурах [18, с. 51].

Міжнародний досвід цифрової трансформації слугує важливим прикладом того, як держави можуть подолати зазначені перешкоди за допомогою комплексних стратегій цифрової адаптації державних службовців. Так, в Естонії система X-Road забезпечила безперешкодний обмін даними між установами, а акцентування на цифровій освіті та культурі кібербезпеки під-

Таблиця 1

Характеристика електронного урядування та його впливу на цифрову адаптацію державних службовців [2; 8]

Аспект	Функція електронного урядування	Вплив на цифрову адаптацію державних службовців
Цифрова інфраструктура	Забезпечує доступ до цифрових платформ, інструментів та екосистем даних	Створює середовище, що вимагає постійної технічної та когнітивної адаптації
Розвиток цифрової компетентності	Інтегрує системи електронного навчання та сертифікації в державне управління	Підвищує спроможність ефективно виконувати професійні завдання з використанням ІКТ
Формування цифрової культури	Сприяє прозорості, співпраці та етичному використанню даних	Сприяє відкритості до інновацій та урядуванню, орієнтованому на громадян
Механізми управління	Впроваджує цифрові показники ефективності та системи зворотного зв'язку	Узгоджує інституційні цілі з індивідуальним цифровим зростанням
Взаємодія з громадянами	Розширює надання послуг онлайн і урядування за участі громадян	Стимулює комунікацію, довіру та оперативність у державних установах

Таблиця 2

Проблеми, міжнародні практики та перспективи цифрової трансформації державного управління в Україні [9; 14]

Вимір	Виклики та ризики	Найкращі міжнародні практики	Перспективи для України
Інституційна спроможність	Бюрократична інерція, відсутність координації	Централізовані цифрові агентства (Велика Британія, Естонія)	Посилення міжвідомчої координації через уніфіковані цифрові платформи
Технологічна інфраструктура	Фрагментовані інформаційні системи, застарілі технології	Сумісні національні системи (X-Road в Естонії)	Розвиток інтегрованої та безпечної цифрової інфраструктури
Людський капітал	Низька цифрова грамотність, опір змінам	Безперервна цифрова освіта та сертифікація (Данія, Південна Корея)	Впровадження національних програм із цифрової компетентності та лідерства
Кібербезпека та захист даних	Вразливість до кібератак, слабка правова база	Кампанії з підвищення обізнаності щодо кібербезпеки та стандартів етики даних (ЄС)	Посилення правових механізмів і національної архітектури кібербезпеки
Довіра та участь громадськості	Обмежене залучення громадян, проблеми прозорості	Відкриті дані та моделі управління за участі громадськості (Канада, Фінляндія)	Розширення доступу до відкритих даних та розроблення послуг, орієнтованих на громадян

вищило рівень довіри громадськості та адміністративної ефективності. У Данії та Південній Кореї безперервне професійне навчання в поєднанні з мотиваційними програмами цифрового лідерства відіграли вирішальну роль у впровадженні цифрової компетентності в державному секторі. Урядова цифрова служба Великої Британії (GDS) є прикладом моделі централізованої координації та відкритих інновацій, де міждисциплінарні команди розробляють державні цифрові послуги, зорієнтовані на користувача. Ці приклади свідчать, що успішна цифрова адаптація залежить від поєднання технологічної інфраструктури, інституційної гнучкості, розвитку людського капіталу та послідовності політики. Міжнародний досвід також підтверджує, що цифрова трансформація державного управління потребує тривалої послідовної політики, спрямованої на інновації та соціальну інклюзію [9, с. 53–55].

В Україні перспективи вдосконалення системи електронного урядування пов'язані з формуванням стійкої та взаємопов'язаної моделі цифрового урядування, яка об'єднує національні та місцеві інституції в єдину структуру. Це передбачає посилення взаємодії державних баз даних, розширення функціоналу цифрової екосистеми «Дія», а також гарантування безпеки та доступності цифрових послуг для всіх громадян. У цьому процесі провідне місце належить розвитку людського потенціалу. Так, системне професійне навчання, сертифікація цифрової компетентності та впровадження цифрових навичок у стандарти оцінювання ефективності роботи є

важливими чинниками для забезпечення сталості трансформації. Прийняття міжнародних стандартів управління відкритими даними, розвиток цифрової етики та посилення державно-приватного партнерства можуть значно прискорити інтеграцію України до світового простору цифрового урядування. Ці стратегічні напрями потребують не лише технологічних інвестицій, а й зміни адміністративної культури в напрямі інновацій, співпраці та підзвітності.

Взаємозв'язок між викликами, міжнародними заходами реагування та перспективами цифрової трансформації можна узагальнено в таблиці 2.

Подальша цифрова трансформація державного управління в Україні залежить від здатності країни поєднати інституційну модернізацію з цифровізацією, зорієнтованою на інтереси людини. Подолання наявних бар'єрів вимагає системного підходу, що поєднує законодавчі реформи, технологічні інновації та професійну адаптацію державних службовців.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток електронного урядування є ключовим чинником модернізації системи державного управління та формування нової парадигми взаємодії між державою і громадянином. Електронне урядування не обмежується впровадженням цифрових технологій у діяльність органів влади, а є комплексним соціально-організаційним процесом, що змінює підходи до управління, забезпечує відкритість, прозорість і підзвітність державних інституцій. Доведено, що ефективність його реалізації безпосередньо

залежить від рівня цифрової адаптації державних службовців, їхньої готовності до використання сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів та електронних сервісів у професійній діяльності. Цифрова компетентність і цифрова культура в цьому контексті постають інтегральними складниками професіоналізму державного службовця, що забезпечують якість управлінських рішень і довіру суспільства до влади.

Визначено, що підвищення ефективності цифрової трансформації публічної служби можливе лише за умови системного розвитку освітніх і управлінських механізмів формування цифрових навичок, а також створення сприятливого інституційного середовища для постійного навчання та інноваційної діяль-

ності. Подальше вдосконалення системи електронного урядування в Україні має ґрунтуватися на зміцненні нормативно-правової бази, розбудові єдиної цифрової інфраструктури, підвищенні кібербезпеки та інтеграції кращих міжнародних практик. У цьому контексті електронне урядування варто розглядати як стратегічний ресурс розвитку людського капіталу в публічному секторі, що забезпечує сталий розвиток, ефективність управління та демократичну відкритість держави. Перспективи подальших наукових досліджень вбачаються у вивченні моделей цифрового лідерства, оцінюванні рівня цифрової компетентності державних службовців та аналізі впливу цифрової культури на інноваційний потенціал публічного управління.

Література:

1. Бортник Н. П. Електронне урядування: поняття та зміст категорії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічна. Юридична.* 2022. № 35. С. 413–418. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10012328>
2. Вашенко С. Теоретичні засади формування цифрових компетентностей державних службовців в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2023. № 3. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-7-13>
3. Вовкотруб С. О. Цифрова безпека в системі державного управління: еволюція, виклики та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2025. № 6 (75). С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/04>
4. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 05.11.2025)
5. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 05.11.2025)
6. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 05.11.2025)
7. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне урядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління.* 2023. № 11 (3). С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>
8. 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. № 33 (72). С. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>
9. Медведенко І. В. Електронне урядування: міжнародний досвід та перспективи для України. *Український економічний часопис.* 2024. № 6. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-9>
10. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 03.11.2025).
11. Зайцев М. Є., Демченко, Р. В., Володченко, О. П. Діджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2025. № 3. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.rma.2025.3.6>
12. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. Успіхи і досягнення у науці. *Серія: Право, освіта, управління та адміністрування, соціальні та поведінкові науки.* 2024. № 4 (4). С. 509–521. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521)
13. Поспелова Т. В. Підвищення ефективності державного службовця в умовах сучасних викликів: компетентнісний підхід та європейський досвід. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2025. № 2 (55). С. 25–30. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53412/1/T_Pospielova_PANB_2%2855%29.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
14. Решетова Г. І. Європейський досвід запровадження електронного урядування. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2023. № 1 (23). С. 60–70. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-1/23-06>

15. Квітка С. Вплив цифрових технологій на професійну підготовку публічних службовців у контексті цифрової трансформації в музейній справі. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152352>
16. Солодовнік Д. Цифрові виклики та інституційні обмеження в системі публічного управління України. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. № 2. С. 108–116. DOI: [10.31673/2786-7412.2025.028587](https://doi.org/10.31673/2786-7412.2025.028587)
17. Шевченко О. О., Бочко Н. Є. Модернізація моделі розвитку Е-урядування в умовах цифрових трансформацій. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 45–50.
18. Юсіфбейлі Р. Стратегічні напрями розвитку електронного урядування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.8>
19. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 193–198. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-193-198](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-193-198)

Дата надходження статті: 10.11.2025

Дата прийняття статті: 08.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025