

*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. № 5.*

*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/10.32702/2307-2156.2026.5.14>**

**УДК 351.86:351.74:005.334**

*І. А. Семенець-Орлова,*

*д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного адміністрування,*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>*

*С. В. Поліщук,*

*к. е. н., доцент кафедри публічного управління, адміністрування*

*та міжнародної економіки,*

*Білоцерківський національний аграрний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2893-617X>*

*Є. В. Коломієць,*

*к. держ. упр., доцент, доцент публічного адміністрування,*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0093-6733>*

**ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В  
ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ (НА ПРИКЛАДІ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ  
УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ)**

*I. Semenets-Orlova,  
Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Head of Department of Public Administration,  
Interregional Academy of Personnel Management*

*S. Polishchuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Public Management,  
Administration and International Economics,  
Bila Tserkva National Agrarian University*

*Ye. Kolomiets,  
PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of Public Administration,  
Interregional Academy of Personnel Management*

**PROBLEMATIC ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE  
INFORMATION SPHERE (USING THE EXAMPLE OF DIGITAL  
DEVELOPMENT OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS AND  
ORGANIZATIONS)**

*Публічне адміністрування в умовах цифрової трансформації стикається з низкою викликів, де технологічний прогрес часто випереджає інституційну готовність. Стаття присвячена аналізу проблемних аспектів цифрової трансформації сфери публічного адміністрування. Сучасне цифрове середовище характеризується експоненційним зростанням обсягів доступної інформації, що створює нові виклики для розвитку аналітичних навичок громадян. Інформаційне перенасичення стає серйозною перешкодою для ефективного формування критичного мислення громадян. Наразі у світовій практиці не існує єдиної успішної та перевіреної системи розвитку критичного мислення в умовах інформаційного перенасичення цифрового освітнього середовища. Публічне адміністрування в умовах цифрової трансформації стикається з низкою викликів, де технологічний прогрес*

часто випереджає інституційну готовність, зокрема у сфері відповідної публічної інформаційної політики.

*The article is devoted to a comprehensive study of the current problems of improving public administration mechanisms aimed at strengthening the national resilience of Ukraine in the face of modern global challenges. The work substantiates the priority areas of transformation of public administration mechanisms to ensure operational counteraction to crisis phenomena and sustainable development of the state. It is stated that institutional transformations serve as the basic platform for deploying the state's resource capabilities, which is a determining condition for supporting the viability of the democratic system. The need to optimize the institutional and legal mechanism by transitioning from a reactive model of public administration to a proactive, adaptive one is substantiated. It is argued that the main efforts should be concentrated on such strategic priorities as legal flexibility and adaptability of norms; decentralization as a factor in ensuring the viability of the state system; network institutional coordination. It is determined that the foundation for ensuring the sustainability of the state should be the coordination of strategic planning, a modern institutional model and active external partnership. It is emphasized that the development of national resilience requires a transition from management measures to the creation of dynamic, high-tech life support systems instead of the formation of static reserves. It is determined that within the framework of the resource-technological component of state policy, priority areas should be technological decentralization and energy autonomy, the formation of an intellectual resource management system, and technological resilience of network structures. It is argued that the optimization of the social and value level in the context of global transformations should be based on three priority areas: institutionalization of dialogue between government bodies and civil society institutions; introduction of indicators for measuring social capital and trust in the system of diagnostics of national resilience; development of holistic programs for the formation of population resilience to informational and psychological measures.*

**Ключові слова:** *цифрове середовище, публічне адміністрування, цифровий розвиток установ публічної сфери, інформаційна сфера, цифрова грамотність, система Prozorro, публічні закупівлі.*

**Keywords:** *digital environment, public administration, digital development of public sector institutions, information sphere, digital literacy, Prozorro system, public procurement.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Публічне адміністрування в умовах цифрової трансформації стикається з низкою викликів, де технологічний прогрес часто випереджає інституційну готовність.

Серед ключових проблемних аспектів цифрового розвитку установ публічного сектору є такі.

1. Нормативно-правова невідповідність (законодавча база часто не встигає за швидкістю появи нових технологій (AI, блокчейн, Big Data), відсутні чіткі регламенти для повністю безпаперової взаємодії, наявні правові колізії у визнанні цифрових інструментів рівнозначними за своєю операційною спроможністю традиційним. Це зумовлює гальмування впровадження інновацій через обережність порушити застарілі процедурні норми);

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів та “цифровий розрив” - для ефективного адміністрування потрібні не просто юристи чи управлінці, а фахівці на стику IT та менеджменту (CDTO — Chief Digital Transformation Officers). Однак низька конкурентоспроможність публічного сектору у частині невисоких заробітних плат (порівняно з приватним IT-сектором) є вагомим демотивуючим фактором для фахівців, що впливає на відтік кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової грамотності серед персоналу середньої та нижчої управлінської ланки.

3. Проблеми кібербезпеки та захисту персональних даних. Централізація даних у публічних реєстрах робить їх привабливою мішенню для кібератак.

Актуальною залишається проблема недостатнього фінансування систем захисту та наявності людського фактору у процедурах захисту. Внаслідок виникає ризик масштабних витоків даних, що підриває довіру громадян до цифрових державних сервісів.

4. Відсутність повної інтеоперабельності. Установи часто створюють власні ізольовані інформаційні системи. Це зумовлює проблему відомчої замкненості (“сіловий ефект”), коли бази даних різних міністерств або департаментів не інтегруються між собою за потреби обміну певною інформацією. Виникає дублювання функцій, необхідність подавати одні й ті самі довідки в різні органи, затримка в наданні послуг.

5. Опір змінам на організаційному рівні. Цифровізація - це не просто перенесення паперових анкет у PDF, а реінжиніринг процесів. Однак, можуть виникати проблеми, пов’язані з консерватизмом управлінської культури та бюрократичної інерції. Багато керівників сприймають цифровізацію як додаткове навантаження, а не інструмент оптимізації. Це зумовлює певний формалізм у процесах впровадження систем (“діджиталізація заради звіту”), які фактично не спрощують роботу.

6. Фінансова нерівність та застаріла інфраструктура. Цифровізація потребує значних капіталовкладень не лише в софт-забезпечення (програми), а й у матеріально-технічну базу, яка швидко застаріває (сервери, швидкісний інтернет). Нестабільне фінансування, особливо на рівні невеликих громад чи окремих установ, часто унеможливлюють належні капіталовкладення. Таким чином створюються "цифрові анклав", де великі центри мають сучасні сервіси, а периферія залишається на рівні 90-х років.

Можемо зробити висновок, що головним бар'єром є не відсутність технологій, а застарілі підходи у системі публічного адміністрування. Успіх цифрового розвитку залежить від зміни філософії публічного адміністрування - від “нагляду” до “сервісу”. Концептуалізація цього підходу потребує наукового аналізу та обґрунтування, що визначає актуальність теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розбудови публічного адміністрування в інформаційній сфері (на прикладі цифрового розвитку установ та організацій публічного сектору) перебувають у центрі уваги багатьох науковців [1, 2, 3, 5, 9, 10]. Вагомий внесок у розробку стратегічних орієнтирів даної сфери зроблено:

1) аналіз фундаментальних засад цифровізації публічного управління, трансформації самої системи управління, перехід до електронного урядування та цифрова адаптація державних інституцій: В. Куйбіда (впровадження інноваційних технологій), О. Карпенко та О. Берназюк (цифрова трансформація як фактор підвищення ефективності адміністрування), І. Сурай (зміна парадигми публічного управління під впливом цифрових процесів), Н. Грицяк та В. Дрешпак (комунікаційні аспекти та інформаційна політика в умовах діджиталізації);

2) адміністративно-правове забезпечення процесів цифровізації, аналіз проблем нормативного регулювання, захисту прав людини у цифровому середовищі: С. Петков та Ю. Битяк (аналізують правові рамки функціонування публічної адміністрації в інформаційну епоху), Н. Перегуда (досліджує механізми інформаційної взаємодії органів влади у системі електронного урядування), В. Медяник (зосереджений на цифровізації соціальної сфери та адміністративно-правовому векторі її трансформації);

3) цифровий розвиток на регіональному та місцевому рівнях, вивчення впровадження цифрових інструментів у громадах та територіальних органах влади: А. Кожина, Н. Чуба (аналізують цифровий розвиток як пріоритет публічного управління для стабілізації суспільних процесів), Г. Разумей та М. Разумей (фокусуються на діджиталізації як складнику загальнонаціональної цифрової трансформації), Н. Васиньова (вивчення трендів та викликів діджиталізації в умовах кризи та війни);

4) кадровий механізм публічного управління у інформаційній сфері та потенціал е-демократії, аналіз проблеми “цифрового розриву” та готовності публічних службовців до змін: С. Чукут (аналіз питань електронної демократії

та залучення громадян до управління), Н. Корчак та А. Рачинський (детермінація наукових підходів до е-врядування та підготовки кадрів), П. Клімушин (аналіз інформаційних технологій в державному управлінні та певного рівня сформованості цифрові компетентностей в управлінських кадрах).

Серед ключових тем праць означених вчених можемо зазначити такі: реінжиніринг публічних послуг (на прикладі платформи “Дія”), інтегрованість державних реєстрів та відкритих даних, кібербезпека та захист персональних даних у публічних установах, подолання бюрократичного опору організаційним змінам. Водночас, динаміка розбудови інформаційної сфери потребує подальшого поглибленого вивчення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** є теоретичне обґрунтування та визначення пріоритетних напрямів розвитку механізмів публічного управління у сфері розбудови інформаційної безпеки та стійкості в умовах сучасних глобальних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** Серед ключових досягнень на шляху до електронного урядування у Україні можна виділити такі: успішне впровадження платформи «Дія», який забезпечує централізовану точку доступу до широкого спектру державних послуг; інноваційні ініціативи у сфері е-демократії на національному і місцевому рівнях; розвиток галузевих електронних послуг у сферах охорони здоров'я, освіти і оподаткування. Однак залишаються виклики щодо забезпечення рівного доступу до електронних послуг для всіх верств населення, подолання цифрового розриву між містом і селом, підвищення безпеки і покращення користувацького досвіду цифрових платформ.

Серед ключових досягнень на шляху електронного урядування України слід виокремити такі.

1. Успішне впровадження платформи «Дія», який забезпечує централізовану точку доступу до широкого спектру державних послуг і значні

покращення прозорості і ефективності через ікі системи, як ProZorro для державних закупівель.

2. Інноваційні ініціативи електронної демократії як на національному, ік і на місцевому рівнях.

3. Розвиток галузевих електронних послуг у іких сферах, як охорона здоров'я, освіти і оподаткування.

Україна має всі можливості скористатися новими технологіями - штучний інтелект, блокчейн і Інтернет речей та надалі розширювати можливості електронного урядування. Потужний ІТ-сектор країни у поєднанні з екосистемою громадських ініціатив забезпечує фундамент для інновацій у сфері цифрових публічних послуг.

Відкриті дані є важливим напрямом забезпечення прозорості державного управління. Надання громадськості доступу до інформації про діяльність органів влади сприяє підвищенню їхньої підзвітності і запобіганню корупції. Згідно з дослідженням Transparency International Україна, впровадження ProZorro.Продажі, яка базується на принципах відкритих даних, дозволило державі заробити понад 7 млрд грн і підвищити прозорість у сфері публічних продажів [7].

Система ProZorro надає відкритий доступ до інформації про тендери, який дозволяє громадськості і бізнесу контролювати процес закупівель і виявляти можливі порушення. Платформа DOZORRO доповнює систему ProZorro, надаючи можливість громадянам, бізнесу і громадському сектору залишати відгуки про тендери, оцінювати їх і повідомляти про порушення. Відповідно до звіту Transparency International Україна, завдяки платформі DOZORRO було виявлено тисячі підозрілих тендерів, який сприяло запобіганню корупційним схемам і підвищенню ефективності використання публічних коштів [8].

Система закупівель ProZorro, що запрацювала у 2016 році, є новаційною платформою електронних закупівель, яка зробила значну трансформацію у сфері публічних закупівель. Платформа спрямована на підвищення



прозорості, зменшення корупції і підвищення ефективності публічних закупівель. Ключові особливості ProZorro такі: відкритий доступ до інформації про закупівлі, система аукціонів для конкурентних торгів, аналітичні інструменти для моніторингу і оцінки процесів закупівель, інтеграція з казначейством і комерційними банками [1].

ProZorro отримала міжнародне визнання, заощадила державному бюджету мільярди гривень через підвищення конкуренції і зниженню рівня корупції у закупівельних процесах. Згідно з дослідженням Київської школи економіки, ProZorro зекономило приблизно 10% витрат України на закупівлі у період з 2017 по 2020 рік. А це мільярди гривень [2].

Інструменти громадського моніторингу, як ProZorro і DOZORRO, демонструють успіхи у підвищенні прозорості, однак їхній потенціал обмежується недостатньою залученістю громадян, слабкою реакцією влади на порушення. Основними викликами залишаються низька правова обізнаність громадян, комунікаційні бар'єри, цифрова нерівність, ризики маніпуляцій. Для їх подолання необхідні розширення цифрових можливостей, громадянська освіта, модернізація законодавства, зміцнення організаційної спроможності інститутів громадянського суспільства.

Електронна система охорони здоров'я (eHealth), що запрацювала у 2016 році, має на меті оцифрувати медичні послуги, покращити ефективність надання медичної допомоги у Україні. Система включає електронні рецепти, електронні медичні картки, онлайн-запис на прийом до лікаря, інтеграцію з Національною службою здоров'я України для процесів реімбурсації [3]. Попри те, що впровадження системи електронної охорони здоров'я мало певні проблеми, особливо у сільській місцевості (обмежений доступ до Інтернету), вона посилила доступність, якість медичних послуг для українців. За даними Національної служби здоров'я України, на 2023 рік у системі eHealth зареєстровано понад 30 мільйонів українців [4].

Державна податкова служба України розвинулася також у напрямі цифровізації податкового адміністрування. Ключові електронні послуги у

цьому секторі такі: подання електронних податкових декларацій для юридичних і фізичних осіб, сплата податків онлайн, податкові електронні консультації і підтримка чат-ботів, електронне адміністрування ПДВ [5]. Ці сервіси зменшили адміністративне навантаження на платників податків і підвищили ефективність процесів збору податків. Згідно з річним звітом Державної податкової служби України за 2022 рік, понад 98% податкових декларацій було подано у електронному вигляді. Це значно зменшило адміністративне навантаження на платників податків і на податкові органи [6].

Моніторинг бюджетного процесу є важливою складовою громадського контролю. Центр політичних студій і аналітики “Ейдос” і Рух “Чесно” аналізують державний і місцеві бюджети, лєтермінуючи непрозорі статті видатків, можливі корупційні ризики. Ініціатива “Бюджет для громадян” дозволила громадянам отримати доступ до спрощеної і зрозумілої інформації про використання бюджетних коштів. Попри значні досягнення, існує низка викликів, який обмежують ефективність громадського контролю, серед яких:

- обмежена залученість громадян (при доступності відкритих даних не всі громадяни мають необхідні навички їх належного застосування);
- недостатня підтримка з боку держави (не всі органи державної влади активно співпрацюють з громадськими ініціативами і реагують на їхні запити);
- правові і політичні бар’єри (у деяких випадках громадські активісти мають справу з тиском з боку органів державної влади або політичних еліт).

Для подальшого розвитку громадського моніторингу варто: посилити правові гарантії захисту громадських активістів; розширити зручність використання відкритих даних, який може включати створення освітніх програм, зміцнити співпрацю між громадянським суспільством і міжнародними організаціями, який працюють у сфері підзвітності і антикорупції, спростити інтерфейси; запровадити механізми обов’язкової реакції органів влади на результати громадського контролю (звітність про застосовані заходи у відповідь на антикорупційні ініціативи).

Нормативно-правові документи, хоча й окреслюють концептуальні (стратегічні) основні засади забезпечення електронного врядування, проте не формують єдиного змістовно наповненого адміністративно-правового базису щодо гідного компетенційного забезпечення суб'єктами владних повноважень.

Сфера інформаційно-комунікаційних технологій є однією з найбільш динамічних щодо розвитку і органи публічної влади зобов'язані враховувати об'єктивні реалії, удосконалюючи нормативно-правову базу в галузі інформаційних технологій та інформатизації застосовуючи новітні технології у своїй профільній діяльності. Дослідження адміністративно-правового статусу повноважень суб'єктів забезпечення діяльності електронного врядування дозволило дійти висновку, що наявні на цей час права та функціональні повноваження цих суб'єктів за умови їх ефективної реалізації є необхідними та достатніми щодо здійснення досконалої політики сфери електронного врядування у країні. Проте, у сфері електронного врядування постійно відбуваються відповідні перетворення, що зумовлені змінами в економіці держави, впливом світових тенденцій, а також розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Тому наявні правові засади розбудови електронного врядування вимагають удосконалення і змін із врахуванням умов сьогодення.

Оптимізація нормативно-правового забезпечення електронного врядування передбачає визначення недоліків і прогалин в сучасному нормативно-правовому полі та розроблення пропозицій й шляхів вирішення цих проблем, в тому числі за допомогою використання позитивного закордонного досвіду в цій сфері. На державному рівні цей напрям зв'язаний із удосконаленням чинного законодавства, приведенням його у відповідність до європейських стандартів, адаптацією сучасних нормативно-правових актів у сфері електронного врядування до сучасних соціально-економічних та суспільних умов у державі; на галузевому – з розробленням і вдосконаленням нормативно-правових актів, які пов'язаних з забезпеченням норм захисту

інформації (інформаційної безпеки), кібербезпеки, впровадженням інформаційно-комунікаційних систем тощо. На місцевому рівні до таких заходів можна віднести визначення повноважень територіальних органів управління в цій сфері, прийняття відповідних програм, концепцій розбудови електронного врядування на місцях.

Забезпечення розвитку електронного врядування в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, за допомогою яких реалізується стратегічна мета – гарантоване й ефективне задоволення потреб громадян шляхом надання публічних послуг. У загальному вигляді адміністративно-правове забезпечення розвитку електронного врядування відповідає ключовим критеріям ефективності, адже забезпечує належний рівень надання публічних послуг населенню. Поруч з цим чинне національне законодавство в даній сфері характеризується відсутністю уніфікації, що стає перешкодою ефективному застосуванню відповідних правових норм.

Для розбудови електронного врядування та задоволення потреб громадян на належному рівні, недостатньо розробити правову базу, що регулюватиме діяльність органів публічної влади в сфері електронного врядування. Необхідними видаються комплексні зміни в чинному законодавстві, спрямовані на створення сукупності нормативно-правових актів, які б охоплювали всі елементи системи надання публічних послуг та сприяли упорядкуванню взаємовідносин між її суб'єктами. Між тим, значимість електронного врядування задля розвитку України як правової держави вказує на доцільність визначення його правових засад функціонування в єдиному нормативно-правовому акті.

Адміністративно-правове забезпечення електронного врядування потребує удосконалення. Зміни в системі правового забезпечення мають здійснюватися із урахуванням поточної ситуації в країні й чітко спрямовані на клієнтоорієнтований (персоналізований) підхід. Використання позитивного зарубіжного досвіду в сфері електронного врядування повинно сприяти

впровадженню в Україні європейських стандартів і підвищенню якості надання публічних послуг громадянам.

Кращі зарубіжні практики у сфері електронного врядування засвідчують, що основним елементом цієї моделі вважається система міжвідомчої електронної взаємодії, а кінцевою ціллю – інтеграція окремих електронних сервісів адміністративних інформаційних ресурсів в єдиний загальнонаціональний веб-портал відповідно до якого інтегровані веб-портали інформаційні ресурси регіональних/місцевих органів влади, що мають аналогічний інтерфейс.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективним засобом розв’язання проблеми подальшої розбудови електронного врядування буде прийняття законодавчого акту в формі Закону (наприклад, Закон України «Про загальні засади електронного врядування»), який би комплексно врегулював дану сферу суспільних відносин, оскільки як ми можемо спостерігати на підставі аналізу, стратегії це все ж план дій, а не законодавчий акт. В цьому Законі доцільно визначити: термінологію, зокрема надати юридичне визначення «електронне врядування» тощо; предмет та об’єкти електронного врядування; загальну систему органів, що здійснюють діяльність в сфері електронного врядування в Україні, принципи їх функціонування; форми і методи здійснення діяльності; порядок здійснення контролю та нагляду за дотриманням установлених правил; загальні засади взаємодії органів публічної влади в сфері електронного врядування між собою тощо. На законодавчому рівні також мають бути чітко зафіксовані: режими функціонування електронного врядування; обмеження на електронне врядування щодо кожного із його режимів; критерії переходу електронного врядування із одного на інший режим та ін. Загальною метою об’єднання у кодифікованому акті норм галузей адміністративного та інформаційного права є регулювання діяльності різних аспектів як єдиної цілісної системи держави.

Ухвалення комплексного законодавчого акта, що регулює діяльність всіх режимів електронного врядування сприяло б уніфікації термінології й

покращенню адміністративної практики застосування відповідного законодавства, усуненню внутрішніх протиріч і дублювання правових приписів, упорядкуванню чинних нормативно-правових актів у цій сфері тощо. Із огляду на зазначене прийняття такого законодавчого акта має сприяти: розвитку та вдосконаленню нормативно-правової бази діяльності органів публічної влади; встановленню загальних засад стратегічного розвитку, системи управління, розбудови електронного врядування; визначенню пріоритетних трендів розвитку й шляхів оптимізації; прискоренню розвитку усієї сфери електронного врядування в Україні тощо.

Створення єдиного правового поля, що регулює сферу електронного врядування, передбачає розробку й прийняття органами місцевого самоврядування локальних нормативних актів згідно національного законодавства, а також гармонізацію раніше ухвалених правових актів.

Практичне впровадження змін до організації і діяльності органів публічної влади вимагає внесення змін до чинного національного законодавства, а саме відомчих нормативно-правових актів, включаючи накази Міністерства цифрової трансформації. Не менш важливою є і розробка перспективного законодавства, зокрема проєктів законів і підзаконних нормативно-правових актів, що спрямовані на вдосконалення організації, діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз процесів приватизації і лібералізації ринку інформаційно-комунікаційних технологій із врахуванням особливостей організаційно-правового механізму функціонування публічних електронних інформаційних ресурсів (захист інтелектуальної власності, суспільної моралі, чинного порядку формування і ведення інформаційного ресурсу та до нього доступу). За таких умов, ключовими завданнями державного регулювання інформаційних ресурсів, із позицій ухвалення обміркованих управлінських рішень, є такі:

- а) гарантування доступу щодо наборів даних із високою цінністю, знань;
- б) стимулювання розвитку економічної електронної активності;

- в) забезпечення прав та потреб суб'єктів інформаційних відносин;
- г) забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів публічної влади.

Дослідження виконане в рамках науково-дослідної теми: “Кризово-адаптаційна стійкість публічної служби в умовах посилення безпекових викликів”, номер державної реєстрації - 0125U003404.

### **Література**

1. Балан А.А., Буковський Д. А. Електронна система «Prozorro» як революція в системі публічних закупівель в Україні. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2021. № 4 (56). С. 16-21.
2. Kovalchuk A., Kenny C., Snyder M. Examining the Impact of E-procurement in Ukraine (№. 511). Center for Global Development, 2019. URL: <https://www.cgdev.org/publication/examining-impact-eprocurement-ukraine>.
3. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (e-health) як важливий напрям трансформації медичної галузі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. №1. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.37>.
4. National Health Service of Ukraine. eHealth System Statistics. 2023. URL: <https://nszu.gov.ua/>.
5. Павлютін Ю. М. Цифровізація системи податкового адміністрування: національний та іноземний досвід. Правова позиція. 2023. № 3 (40). С. 145-148.
6. Державна податкова служба України. Річний звіт 2022. URL: <https://tax.gov.ua/>.
7. Знизити рівень корупції. Transparency International Україна. URL: [https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/07/Richnyj-zvit-TI-Ukrayina-2018.pdf.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/07/Richnyj-zvit-TI-Ukrayina-2018.pdf.pdf?utm_source=chatgpt.com). 2019.
8. Ten Key Achievements of TI Ukraine in Ten Years of Activity. Transparency International Україна, 2023. URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/ten-key-achievements-of-ti-ukraine-in-ten-years-of-activity/>.

9. Nehara Yu., Danylenko et al. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 2024, 3: 755.

10. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., & Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, No 3.

### References

1. Balan, A.A. and Bukovs'kyj, D. A. (2021), "The electronic system "Prozorro" as a revolution in the public procurement system in Ukraine", *Ekonomika: realii chasu. Naukovyj zhurnal*, vol. 4 (56), pp. 16-21.

2. Kovalchuk, A., Kenny, C. and Snyder, M. (2019), "Examining the Impact of E-procurement in Ukraine", Center for Global Development, available at: <https://www.cgdev.org/publication/examining-impact-eprocurement-ukraine> (Accessed 05 May 2026).

3. Vasiuk, N. O. and Kuziuk, M. H. (2022), "Implementation of the electronic health care system (e-health) as an important direction of transformation of the medical industry", *Derzhavne upravlynnia: udoskonalenia ta rozvytok*, vol.1. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.37>.

4. National Health Service of Ukraine (2023), "eHealth System Statistics", available at: <https://nszu.gov.ua/> (Accessed 05 May 2026).

5. Pavliutin, Yu. M. (2023), "Digitalization of the tax administration system: national and foreign experience", *Pravova pozytsiia*, vol. 3 (40), pp. 145–148.

6. State Tax Service of Ukraine (2022), "Annual Report", available at: <https://tax.gov.ua/> (Accessed 05 May 2026).

7. Transparency International Ukraina (2019), "Reduce the level of corruption", available at: [https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/07/Richnyj-zvit-TI-Ukrayina-2018.pdf.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/07/Richnyj-zvit-TI-Ukrayina-2018.pdf.pdf?utm_source=chatgpt.com) (Accessed 05 May 2026).



8. Transparency International Ukraine (2023), “Ten Key Achievements of TI Ukraine in Ten Years of Activity”, available at: <https://ti-ukraine.org/en/news/ten-key-achievements-of-ti-ukraine-in-ten-years-of-activity/> (Accessed 05 May 2026).

9. Nehara, Yu. (2024), “The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development”, Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, vol. 3: 755.

10. Mykytyuk, P., Semenets-Orlova, I., Blishchuk, K., Skoryk, H., Pidlisna, T., and Trebyk, L. (2021), “Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration”, Studies of Applied Economics, Vol. 39, No 3.

*Отримано редакцією журналу / Received: 12.05.26*

*Прорецензовано / Revised: 20.05.26*

*Дата публікації / Published: 26.05.26*