

УДК 351:004.78

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-62-72>

Ігор Кушко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор філософії з галузі знань публічне управління
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: ihorkyshko90@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3803-1809>

Валерій Кононенко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри публічного
управління та менеджменту
e-mail: valerii.kononenko@vspu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0001-5177-2885>

ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЛАТФОРМА ФОРМУВАННЯ, ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті здійснено комплексний науково-практичний аналіз цифрового середовища публічного управління як багатофункціональної інтегрованої платформи, що забезпечує процеси формування, офіційного документування та практичної реалізації управлінських рішень на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Досліджено трансформацію класичної ієрархічної системи адміністрування у гнучкі цифрові сервіси, що змінює характер взаємодії органів влади зі стейкхолдерами та сприяє відновленню суспільної довіри до державних інституцій.

Особливу увагу приділено партисипаторній концепції демократії та розбудові вітчизняної інфраструктури електронної участі (онлайн-платформи «Взаємодія», «Громадський бюджет», системи петицій тощо), яка трансформує громадян у співавторів державної політики. Детально розкрито процедурні та нормативно-правові аспекти документування управлінської діяльності, автоматизацію міжвідомчих процесів за допомогою Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) та локальних СЕД (система електронного документообігу) із обов'язковим застосуванням КЕП (кваліфікований електронний підпис). Охарактеризовано роль системи «Трембіта» як децентралізованого технологічного фундаменту для обміну даними між реєстрами, що реалізує принцип «тільки один раз» та інтегрує сервіси на базі платформи «Дія» та ІС «Вулик».

Висвітлено новітній вектор інтелектуалізації публічного врядування через впровадження аналітики великих даних (Big Data) та алгоритмів штучного інтелекту в кадровій політиці, з урахуванням концепції цифрового самовизначення особи. Ідентифіковано ключові технологічні, соціальні, освітні

Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. Вип. 7.
та інституційні бар'єри цифровізації (загрози кібербезпеки, цифровий розрив, низька грамотність, бюрократична інертність апарату) та окреслено скоординовані заходи державної політики щодо їх подолання задля побудови стійкої сервісної держави.

Ключові слова: публічне управління, управлінське рішення, цифровізація, цифрове середовище, електронна участь, система «Трембіта», штучний інтелект.

Ihor Kushko, Valerii Kononenko

DIGITAL PUBLIC GOVERNANCE ENVIRONMENT AS A PLATFORM FOR THE FORMULATION, DOCUMENTATION, AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS

Abstract. The article provides a comprehensive scientific and practical analysis of the digital environment of public administration as a multifunctional integrated platform that ensures the processes of formulation, official documentation, and practical implementation of government decisions at all stages of their development, adoption, and execution. The transformation of the classical hierarchical administration system into flexible digital services is investigated, which changes the nature of interaction between government authorities and stakeholders and contributes to restoring public trust in state institutions.

Particular attention is paid to the participatory concept of democracy and the development of the domestic electronic participation infrastructure (online platforms «VzaemoDiia», «Public Budget», petition systems, etc.), which transforms citizens into co-creators of state policy. The procedural, regulatory, and legal aspects of documenting administrative activities, as well as the automation of interdepartmental processes using the System of Electronic Interaction of Executive Bodies (SEI EB) and local EDMS with the mandatory application of QES, are disclosed in detail. The role of the «Trembita» system as a decentralized technological basis for data exchange between registries is characterized, which implements the «once-only» principle and integrates services based on the «Diia» platform and the «Vulyk» IS.

The latest vector of intellectualization of public governance through the implementation of Big Data analytics and artificial intelligence algorithms in human resource policy, taking into account the concept of digital self-determination of an individual, is highlighted. The key technological, social, educational, and institutional barriers to digitalization (cybersecurity threats, digital divide, low literacy, bureaucratic inertia of the apparatus) are identified, and coordinated state policy measures to overcome them in order to build a resilient service state are outlined.

Keywords: public administration, government decision, digital environment, electronic participation, «Trembita» system, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку інституту державного управління характеризується переходом від традиційних жорстких ієрархічних систем адміністрування до гнучких цифрових систем, які здатні швидко реагувати на динамічні суспільні запити. Масштабна модернізація вимагає

повного переосмислення управлінського рішення, яке в умовах інформаційного суспільства має формуватися, документуватися та реалізовуватися виключно всередині інтегрованого цифрового середовища, трансформуючи класичну державну службу в інструмент надання якісних, доступних та прозорих публічних сервісів.

Водночас практичне розгортання цифрових платформ публічного управління супроводжується низкою системних протиріч та інституційних викликів, які суттєво уповільнюють реформаційні процеси. Ключова проблема полягає у фрагментарності державних інформаційних ресурсів та історично сформованій відсутності автоматизованої взаємодії між відомчими реєстрами, що змушує громадян та суб'єктів господарювання виступати фізичними носіями паперових довідок між різними органами влади. Крім того, перенесення управлінських процедур у віртуальний простір різко підвищує вимоги до національних систем кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки концентрація державних реєстрів у цифровому полі стає пріоритетною мішенню для кібератак.

Ситуація ускладнюється вираженням цифровим розривом між регіонами та соціальними групами, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення й публічних службовців, а також адміністративною інертністю бюрократичного апарату, який чинить природний опір інноваційним змінам. Умови правового режиму воєнного стану висувають додаткові жорсткі вимоги до стійкості інформаційної інфраструктури, що суттєво актуалізує зазначені проблеми. З огляду на це, виникає гостра потреба у комплексному дослідженні цифрового середовища публічного управління як єдиної інтегрованої платформи, здатної забезпечити ефективність, легітимність та прозорість державних рішень на всіх стадіях їх функціонування та впровадження в кризових умовах.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Аналіз наукових джерел свідчить про активне вивчення теоретико-правових засад цифровізації та семантики трансформації публічного врядування. Значна увага дослідників приділена модернізації адміністративних процедур, інструментам електронної участі та нормативно-технологічним вимогам до електронного документообігу, зокрема в умовах воєнного стану. Сучасний вектор наукових пошуків зміщується у бік інтелектуалізації управління: використання Big Data, алгоритмів штучного інтелекту в кадровому менеджменті та забезпечення права на цифрове самовизначення. Водночас виникає потреба в комплексному дослідженні інтеграції всіх етапів розробки, прийняття та виконання державних рішень у межах єдиного, безпечного та стійкого цифрового середовища.

Мета статті - науково-практичний аналіз цифрового середовища публічного управління як багатофункціональної інтегрованої платформи, що забезпечує процеси формування, офіційного документування та практичної реалізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Процес державного управління за своєю сутністю, є безперервним процесом розробки, прийняття та практичного виконання управлінських рішень, що мають на меті врегулювання суспільних відносин та забезпечення сталого розвитку держави [13, с. 305-307]. В

академічному дискурсі та управлінській практиці державні рішення класифікують за рівнем юридичної сили на конституційні, законодавчі та підзаконні, де кожен суб'єкт державного апарату нижчого рівня зобов'язаний приймати власні рішення на виконання або з урахуванням нормативно-правових актів вищих інстанцій. За своїм змістом та організаційно-правовою формою управлінські рішення поділяють на політичні, правові та організаційні, кожне з яких реалізується у специфічних сферах державного будівництва, стратегічного планування та поточного адміністративного менеджменту.

Для кращого розуміння та структурування наведеної інформації, взаємозв'язок між напрямками державного управління та різними формами управлінських рішень систематизовано у вигляді наочної матриці.

Нижче наведено таблицю, яка демонструє, як політичні, правові та організаційні рішення реалізуються на кожному рівні – від стратегічного державного будівництва до щоденного адміністративного менеджменту.

Таблиця 1. Матриця класифікації державних рішень за напрямками управління та формами реалізації.

Напрями державного управління	Політична форма рішень	Правова форма рішень	Організаційна форма рішень
Державне будівництво	Політичні рішення щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку інститутів державної влади та місцевого самоврядування.	Правові акти, що регулюють структуру, повноваження та порядок взаємодії органів державної влади.	Організаційні рішення щодо призначення керівників, затвердження регламентів та утворення робочих органів.
Формування державних стратегій та політики	Стратегічні політичні рішення щодо визначення довгострокових цілей соціально-економічного розвитку.	Закони, міжнародні угоди, укази та урядові постанови, які закріплюють державні цільові програми.	Організаційні заходи щодо координації діяльності відомств, проведення експертиз та затвердження планів реалізації стратегій.
Адміністративне управління	Політичні рішення щодо реформування системи надання публічних послуг та оптимізації апарату.	Накази та розпорядження керівників центральних органів влади, державні та галузеві стандарти.	Протоколи нарад, службові інструкції, доручення, вказівки та заходи безпосереднього субординаційного контролю.

Джерело: сформовано авторами

Цифрова трансформація публічного управління не є простою автоматизацією цих класичних процедур, а являє собою зміну всієї управлінської парадигми, трансформуючи саму візію досягнення цілей, цінності, механізми та характер взаємодії органів влади зі стейкхолдерами [11, с. 4-5]. Завдяки використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій традиційне адміністрування перетворюється на інтегроване цифрове середовище, яке забезпечує високу якість управління, оптимізує кадровий менеджмент, стратегічне планування та взаємодію із зовнішнім оточенням, створюючи

Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. Вип. 7.
передумови для відновлення довіри суспільства до державних інституцій [5].

Формування управлінських рішень у сучасному публічному управлінні базується на партисипаторній концепції демократії, яка передбачає активне залучення громадян до політичних та адміністративних процесів за допомогою сучасних цифрових інструментів. Електронна участь (e-participation) розглядається як фундаментальний елемент електронного урядування, що дозволяє громадянам швидко впливати на зміст рішень органів влади, здійснювати громадський контроль за використанням бюджетних коштів та оцінювати ефективність публічних службовців. Нормативною базою для впровадження цих механізмів в Україні є Стратегія реалізації цілей електронної демократії, яка визначає стандарти залучення громадян на всіх рівнях прийняття рішень [9].

У процесі взаємодії органів публічної влади із суспільством через цифрові комунікаційні канали виокремлюють кілька послідовних етапів розвитку партнерства, де початковий етап передбачає лише одностороннє поширення інформації через офіційні акаунти у соціальних мережах, другий етап полягає в активній взаємодії у вигляді коментарів та поширень, а фінальний етап характеризується повноцінною співпрацею та спільним прийняттям рішень. Для практичного втілення цієї моделі в Україні створено розгалужену інфраструктуру онлайн-платформ та мобільних додатків, які забезпечують реалізацію різноманітних інструментів електронної участі [5].

Цифрові комунікаційні канали стали основою для переходу від простого інформування до повноцінного партнерства між державою та суспільством. В Україні ця еволюція підкріплена конкретними технологічними рішеннями.

Для детального аналізу діючої інфраструктури електронної демократії, класифікацію ключових цифрових ресурсів та їхніх функцій зведено у таблицю нижче.

Таблиця 2. Інфраструктура онлайн-платформ та інструментів електронної участі в Україні.

Назва цифрового ресурсу	Основне функціональне призначення та роль в управлінському процесі	Інструменти електронної участі, що реалізуються платформою
Онлайн-платформа «Взаємодія»	Розширення можливостей участі громадян у процесах публічного управління, залучення вразливих категорій населення до впливу на державні рішення.	Електронні звернення, електронні запити, електронні консультації з громадськістю, електронні опитування.
Системи електронних петицій	Ініціювання громадянами обов'язкового розгляду органами влади суспільно значущих питань та пропозицій.	Електронні петиції, збір цифрових підписів, громадська експертиза ухвалених рішень.
«Громадський бюджет»	Надання мешканцям міст можливості самостійно подавати проекти розвитку територій та розподіляти бюджетні кошти.	Електронні конкурси проектів, відкрите електронне голосування, моніторинг виконання та використання коштів.

Назва цифрового ресурсу	Основне функціональне призначення та роль в управлінському процесі	Інструменти електронної участі, що реалізуються платформою
OpenDataBot та відкриті дані	Забезпечення прозорості діяльності державних органів через доступ до інформації та автоматизований моніторинг.	Доступ до урядової інформації, моніторинг державних реєстрів, виявлення корупційних ризиків.
Платформи «VCENTRI», «eIDEA», «Відкрите місто»	Інструменти локальної електронної демократії для комунікації мешканців з органами місцевого самоврядування.	Повідомлення про міські проблеми, е-експертиза рішень, локальне опитування та е-консультації.
Мобільні додатки («Kyiv Smart City», «ЕкоГромада»,	Оперативна мобільна комунікація з мешканцями громад, надання локальних послуг та повідомлення про інциденти.	Електронне голосування, е-звернення щодо екологічних чи безпекових порушень, оперативний моніторинг.

Джерело: сформовано авторами

Окрім взаємодії із зовнішнім середовищем, цифрове середовище забезпечує високу ефективність внутрішніх процесів підготовки рішень державними службовцями, які активно використовують сучасні ІТ-інструменти для координації та планування спільної роботи.

Етап документування управлінської діяльності в електронній формі полягає у створенні офіційних електронних документів (ЕД), у яких фіксується інформація про прийняті рішення з дотриманням жорстких нормативних та технологічних вимог [2]. Відповідно до статті 5 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», електронний документ тлумачиться як документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа, що забезпечує його повну юридичну силу та автентичність [8]. Процедурна автоматизація створення, редагування, узгодження, підписання та виконання документів покладається на системи електронного документообігу (СЕД), такі як хмарні рішення або спеціалізовані системи на кшталт АСКОД, застосування яких дозволяє кардинально скоротити терміни підготовки документів, зменшити частку рутинних операцій та підтримувати відомчі бази нормативних актів в актуальному стані.

Центральним державним інструментом, що забезпечує інтеграцію окремих СЕД різних відомств у єдиний інформаційний простір для реалізації управлінських рішень, є Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). Ця державна телекомунікаційна система призначена для повної автоматизації міжвідомчих ділових процесів із застосуванням кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та кваліфікованої електронної печатки [13, с. 305-307].

Процедура документування та обміну інформацією в електронному середовищі регламентується чіткими правилами, які мінімізують ризики втрати чи спотворення даних [2].

Практична реалізація прийнятих управлінських рішень та надання на їхній

основі публічних послуг громадянам і бізнесу потребує швидкого та безпечного обміну даними між сотнями державних інформаційних ресурсів та реєстрів [5]. Ефективне функціонування зазначеного міжвідомчого обміну в Україні технологічно забезпечується завдяки розгортанню системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Вона побудована як повністю розподілена, децентралізована система, використання якої не передбачає створення єдиного централізованого сховища даних та зміни їх власника, що мінімізує ризики несанкціонованого доступу [10].

Завдяки впровадженню «Трембіти» в Україні реалізується ключове завдання цифровізації публічного сектору – повна ліквідація паперових довідок та витягів без необхідності фізичного перепроєктування процесів, оскільки державні органи отримують можливість самостійно перевіряти відомості про особу безпосередньо в першоджерелах [10]. У цьому контексті вирішальну роль відіграє технологія ідентифікації, яка забезпечує прив'язку даних про одну й ту саму особу в різних реєстрах до єдиного уніфікованого ідентифікатора, що унеможливорює помилки чи випадки шахрайства. Яскравим прикладом такої взаємодії є реєстрація ФОП на порталі «Дія», коли після цифрової ідентифікації користувача система автоматично підтягує відомості про місце реєстрації з відповідних баз даних для автоматичного формування заяви та визначення місця податкового обліку.

Для безпосередньої реалізації управлінських рішень та надання сервісів у цифровому середовищі України розгорнуто комплекс взаємопов'язаних платформ:

- Цифрова платформа «Дія» – об'єднує онлайн-портал для швидкого отримання державних послуг, мережу офлайн-центрів «Дія.Центри» для комфортного обслуговування за принципом «єдиного вікна» та освітній портал «Дія.Освіта», призначений для підвищення цифрової грамотності населення;
- Інформаційна система «Вулик» є спеціалізованим програмним комплексом для автоматизації роботи адміністраторів ЦНАП, який безпосередньо інтегрований із СЕВ ОБВ та через систему «Трембіта» здійснює обмін даними з реєстрами, дозволяючи громадянам отримувати послуги на основі цифрових документів у мобільному додатку;
- Оновлена система «Трембіта 2.0» є наступним кроком модернізації інфраструктури, що спрямований на максимальне пришвидшення надання послуг, підвищення безпеки даних відповідно до сучасних міжнародних стандартів та побудову прозорого цифрового середовища [12].

У межах цього середовища особливої ваги набуває концепція цифрового самовизначення (digital self-determination), яка законодавчо закріплює активне право особи самостійно керувати своїм цифровим образом, вирішувати, які саме персональні дані можуть поширюватися, змінюватися чи повністю видалятися з державних інформаційних систем [14].

Сучасна еволюція платформ публічного управління супроводжується активним впровадженням інтелектуальних технологій, які кардинально змінюють традиційні підходи до прийняття та моніторингу рішень [7]. Аналітика великих даних (Big Data) стає аналітичною основою для цифрової

трансформації, забезпечуючи державні органи інструментами для глибокого аналізу потреб населення, раціонального управління ресурсами територіальних громад та проведення прозорої аналітики виборчих процесів з метою виявлення аномалій [4, с. 246-250]. Особливо динамічно інтелектуальні системи інтегруються у сферу кадрового менеджменту публічної служби, де алгоритми штучного інтелекту (ШІ) дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати планування кар'єрного зростання, здійснювати об'єктивний аналіз компетентностей кандидатів та моделювати майбутні кадрові потреби відомств [14].

Впровадження цифрового середовища як платформи для прийняття управлінських рішень стикається із сукупністю технічних, соціальних та інституційних перешкод, які потребують комплексного державного регулювання. Для успішного подолання цих бар'єрів необхідно реалізувати скоординовану державну політику, спрямовану на усунення нерівності в доступі до технологій та модернізацію адміністративної культури [5].

Перехід до цифрового формату прийняття рішень вимагає не просто заміни паперових носіїв електронними, а системного усунення низки критичних бар'єрів. Без подолання цих викликів технологічна модернізація державного апарату залишатиметься малоефективною [6, с. 193-194].

Для системного аналізу перешкод та методів їх усунення, ключові технічні, соціальні та інституційні виклики разом із заходами державної політики структуровано в таблиці нижче.

Таблиця 3. Виклики цифровізації управлінських рішень та стратегічні напрями їх подолання

Характер та назва виклику	Ключові чинники виникнення бар'єру	Стратегічні напрями та заходи щодо його подолання
Технологічний: кібербезпека	Постійне зростання ризиків несанкціонованого доступу та кібератак на бази даних у міру перенесення інформації до цифрового простору.	Впровадження децентралізованих систем, обов'язкове шифрування каналів передачі, перехід на стандарти «Трембіта 2.0».
Соціальний: цифровий розрив	Нерівний доступ населення до високошвидкісного інтернету та комп'ютерного обладнання в різних населених пунктах.	Державне фінансування розвитку інфраструктури зв'язку, покриття інтернетом віддалених територій та громад.
Освітній: низька грамотність	Недостатній рівень володіння цифровими навичками серед громадян та значної частини працівників апарату управління.	Масштабування навчальних програм на платформі Дія.Освіта, проведення регулярних тренінгів та сертифікації держслужбовців.
Інституційний: інертність апарату	Психологічний та процедурний опір з боку посадовців, намагання зберегти дублюючі паперові бізнес-процеси.	Обов'язковий реінжиніринг процесів перед автоматизацією, оптимізація структури та ліквідація зайвих паперових регламентів.

Джерело: сформовано авторами

Реалізація цих заходів дозволить сформувати стійку та безпечну цифрову інфраструктуру, здатну забезпечити безперервне функціонування державних

Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. Вип. 7. інституцій навіть в умовах надзвичайних ситуацій чи воєнних загроз [3].

Висновки. Отже, цифрове середовище публічного управління трансформувалося з допоміжної технічної інфраструктури на ключову інтегровану платформу, яка охоплює та забезпечує весь життєвий цикл державних рішень. Впровадження інструментів електронної демократії та платформ електронної участі, таких як «ВзаємоДія» та «Громадський бюджет», змінює логіку формування рішень, перетворюючи громадян із пасивних споживачів на активних співавторів державної політики. Етап документування управлінської інформації завдяки інтеграції локальних систем електронного документообігу та загальнодержавної платформи СЕВ ОБВ набув високого рівня автоматизації, усуваючи паперову рутину, скорочуючи час підготовки документів та забезпечуючи наскрізний контроль за виконанням резолюцій керівництва. Практична реалізація управлінських рішень та надання публічних послуг через портал «Дія» та систему ЦНАП «Вулик» базуються на децентралізованій взаємодії реєстрів у системі «Трембіта». Вона успішно реалізує принцип «тільки один раз» та захищає персональні дані громадян, одночасно гарантуючи їхнє право на цифрове самовизначення.

Перспективи розвитку цифрового середовища лежать у площині інтелектуалізації процесів управління за допомогою аналізу великих даних та штучного інтелекту, що дозволить значно підвищити якість прогнозування та оптимізувати кадровий менеджмент. Проте використання цих технологій має залишатися суворо підконтрольним людині, оскільки юридична відповідальність та прийняття остаточних рішень є виключною прерогативою державних службовців. Головною умовою успішного завершення цифрової модернізації публічного врядування є подолання загрози кіберінцидентів, усунення цифрового розриву, системне підвищення цифрової грамотності суспільства та викорінення бюрократичної інертності управлінського апарату, що в підсумку дозволить побудувати сучасну, прозору та стійку сервісну державу.

Список використаних джерел:

1. Бурик З. М., Черняхівська В. В. Питання владно-громадської взаємодії в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2022. С. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.3> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну в Координаційному центрі з надання правничої допомоги : затверд. наказом Координаційного центру з надання правничої допомоги від 23.11.2023 р. № 95. URL: <https://legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/2023-instrukciya-z-dilovodstva-v-elektronnij-formi-2.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
3. Клочан В.В., Петрів І.М. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах: інструменти, виклики та перспективи трансформації. *Актуальні проблеми економіки*, 2024. № 2(281). С. 160–169. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-160-169> (дата звернення: 07.05.2026).
4. Кононенко В.В., Кушко І.С. Метод Big Data у публічному управлінні та менеджменті: від традиційного підходу до проактивного управління. *Наукові перспективи: журнал*, 2025. № 10(64). С. 244–252. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-244-252](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-244-252) (дата звернення: 17.05.2026).
5. Критенко О.О. Модернізація адміністративних процедур через цифровізацію:

Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. Вип. 7. роль інтегрованих інформаційних систем у публічному управлінні. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2025. № 3. С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.6> (дата звернення: 07.05.2026).

6. Кушко І.С., Намазова Ю.І. Правове регулювання управлінського документообігу в Україні під час війни: виклики та шляхи оптимізації. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 2026. № 3(68). С. 185–196. DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-22 (дата звернення: 18.05.2026).

7. Мануїлова К.В. Етичні аспекти використання штучного інтелекту в кадровому менеджменті системи публічного управління / К. В. Мануїлова, В. В. Луханін, С. А. Попов // *Наукові перспективи*, 2025. № 11 (21). С. 848–858. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-848-858](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-848-858) (дата звернення: 27.05.2026).

8. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 07.05.2026).

9. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листоп. 2017 р. № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p/ed20171108#Text> (дата звернення: 07.05.2026).

10. Розріз «Трембіти»: як працюють державні електронні реєстри та чи в безпеці там наші дані. LIGA.net : спецпроект. URL: <https://projects.liga.net/trembita/> (дата звернення: 07.05.2026).

11. Сурай І.Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. № 1. С. 2–7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2> (дата звернення: 07.05.2026).

12. Трембіта 2.0 – запускаємо пілот великого оновлення системи / Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. *Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебпортал*, 2025. 4 лип. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/trembita-20-zapuskaemo-pilot-velikogo-onovlennya-sistemi> (дата звернення: 07.05.2026).

13. Тюріна Д.М., Карпеко Н.М., Балабушкін К.С. Нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного управління в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. № 24. С. 303–308. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.303> (дата звернення: 07.05.2026).

14. Штучний інтелект, сучасні технології та право в Україні : монографія [Електронне видання] / за заг. ред. О. А. Костенка ; Держ. наук. установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України». Київ ; Одеса : Фенікс, 2026. 356 с.

References:

1. Buryk, Z.M., & Cherniakhivska, V.V. (2022). Pytannia vladno-hromadskoi vzaiemodii v umovakh yevrointehratsii [Issues of government-public interaction in the conditions of European integration]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. Ss. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.3> [in Ukrainian].

2. Instruktsiya z dokumentuvannya upravlins'koyi informatsiyi v elektronniy formi ta orhanizatsiyi roboty z elektronnyimi dokumentamy v dilovodstvi, elektronnoho mizhvidomchoho obminu v Koordynatsiynomu tsentri z nadannya pravnychoyi dopomohy. [Instruction on documenting administrative information in electronic form and organizing work with electronic documents in records management, electronic interdepartmental exchange in the Coordination Center for Legal Aid]. (2023, November, 23) : *zatverd. nakazom Koordynatsiynoho tsentru z nadannya pravnychoyi dopomohy*. Retrieved from: <https://legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/2023-instrukciya-z-dilovodstva-v-elektronnij-formi-2.pdf> [in Ukrainian].

3. Klochan, V. V., & Petriv, I. M. (2024). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v terytorialnykh hromadakh: instrumenty, vyklyky ta perspektyvy transformatsii [Digitalization of public administration in territorial communities: Tools, challenges and prospects of transformation].

Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. Вип. 7. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2(281), Ss. 160–169. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-160-169> [in Ukrainian].

4. Kononenko, V.V. & Kushko, I.S. (2025). Metod Big Data u publichnomu upravlinni ta menedzhmenti: vid tradytsiinoho pidkhodu do proaktyvnoho upravlinnia [Big Data method in public administration and management: From traditional approach to proactive management]. *Naukovi perspektyvy: zhurnal*. 10(64), Ss. 244–252. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-244-252](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-244-252) [in Ukrainian].

5. Krytenko, O.O. (2025). Modernizatsiia administrativnykh protsedur cherez tsyfrovizatsiiu: rol integrovanykh informatsiinykh system u publichnomu upravlinni [Modernization of administrative procedures through digitalization: The role of integrated information systems in public administration]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. 3. Ss. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.6> [in Ukrainian].

6. Kushko, I.S., & Namazova, Yu.I. (2026). Pravove rehuliuвання upravlinskoho dokumentoobihu v Ukraini pid chas viiny: vyklyky ta shliakhy optymizatsii [Legal regulation of administrative document workflow in Ukraine during the war: Challenges and ways of optimization]. *Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka*. 3(68), Ss. 185–196. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-3-68-22> [in Ukrainian].

7. Manuilova, K.V., Lukhanin, V.V., & Popov, S.A. (2025). Etychni aspekty vykorystannia shtuchnoho intelektu v kadrovomu menedzhmenti systemy publichnoho upravlinnia [Ethical aspects of using artificial intelligence in human resource management of the public administration system]. *Naukovi perspektyvy*. 11(21). Ss. 848–858. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-848-858](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-848-858) [in Ukrainian].

8. Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih [On electronic documents and electronic document workflow] (2003, May, 22). *Zakon Ukrayiny*, 851-IV. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].

9. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi demokratii v Ukraini ta planu zakhodiv shchodo ii realizatsii [On approval of the Concept of electronic democracy development in Ukraine and the action plan for its implementation] (2017, November, 8) : *Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny* 797-r. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p/ed20171108#Text> [in Ukrainian].

10. LIGA.net. Rozriz «Trembity»: yak pratsiuut derzhavni elektronni reiestry ta chy v bezpetsi tam nashi dani [Section of «Trembita»: How state electronic registries work and whether our data is safe there]. Retrieved from: <https://projects.liga.net/trembita/> [in Ukrainian].

11. Surai, I.H. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: semantychnyi analiz poniattia [Digital transformation of public administration: Semantic analysis of the concept]. *Publichne upravlinnya ta administruvannya v Ukrayini*. (1). Ss. 2–7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2> [in Ukrainian].

12. Trembita 2.0 – zapuskaemo pilot velykoho onovlennia systemy [Trembita 2.0 – launching a pilot of a major system update]. (2025, July, 4) : *Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny* : ofitsiynyy vebporta. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/trembita-20-zapuskaemo-pilot-velikogo-onovlennya-sistemi> [in Ukrainian].

13. Tiurina, D.M., Karpeko, N.M., & Balabushkin, K.S. (2025). Normatyvno-pravovi zasady tsyfrovoyi transformatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Legal and regulatory frameworks for digital transformation of public administration in Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. (24), Ss. 303–308. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.303> [in Ukrainian].

14. Kostenko, O.A. (Ed.). (2026). Shtuchnyi intelekt, suchasni tekhnolohii ta pravo v Ukraini [Artificial intelligence, modern technologies and law in Ukraine] (Monograph). monohrafiya [Elektronne vydannya] / za zah. red. O. A. Kostenka ; Derzh. nauk. ustanova «Instytut informatsiyi, bezpeky i prava NAprN Ukrayiny». Kyiv ; Odesa : Feniks, [in Ukrainian].