

УДК 351:35.077.6:004.9

<https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.10>

Віталій ДРАБАНІЧ,

здобувач вищої освіти за третім
(освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0003-5478-9449>

(© ДРАБАНІЧ В., 2026)

**МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ (ІКТ) У СФЕРІ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНО-ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ**

У статті досліджено механізми та інструменти впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг у системі публічного управління в Україні. Доведено, що застосування сучасних інноваційних інформаційно-комунікативних технологій (мобільні додатки, інтернет-сервіси, блокчейни, штучний інтелект) в публічному управлінні передбачає їх впровадження до сфери надання цифрових адміністративно-публічних послуг. Визначено основні механізми та інструменти впровадження інноваційних ІКТ до сфери надання адміністративно-публічних послуг, основними серед яких є: нормативно-правові механізми, що передбачають стандартизацію, унормування етичних засад і процедурну регламентацію застосування ІКТ, а також адаптацію національного законодавства до європейського нормативно-правового простору цифровізації публічного управління; інноваційно-технологічні механізми пов'язані із розвитком інноваційних ІКТ і розробленням ефективної системи кібербезпеки; механізми

фінансово-матеріального забезпечення – збільшення видатків бюджету на цифровізацію, державна підтримка інвестицій в розвиток ІТ-сфери, залучення міжнародних фондів і стейкхолдерів, міжсекторальне соціальне партнерство; освітньо-інклюзивні механізми включають цифрову освіту громадян і підвищення цифрової грамотності фахівців органів державного управління (ЦНАПів) і органів місцевого самоврядування; інституційно-організаційні механізми спрямовані на підвищення ефективності системи управління в наданні цифрових адміністративно-публічних послуг; механізми розвитку інформаційної інфраструктури передбачають підвищення рівня доступності населення до інтернет-мережі і відновлення зруйнованої війною інтернет-інфраструктури. Для визначення механізмів впровадження інноваційних ІКТ у сфері публічного управління і надання адміністративно-публічних послуг було проведено експертне опитування серед науковців з проблем публічного управління та адміністрування і державних службовців як в режимі онлайн через мережу Facebook, так і офлайн в експертному середовищі Вінницької області. За результатами проведеного експертного опитування виокремлено групи механізмів впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг: нормативно-правові, інноваційно-технологічні, фінансово-матеріальні, освітньо-інклюзивні, інституційно-організаційні та механізми розвитку інформаційної інфраструктури.

Ключові слова: суб'єкти надання адміністративно-публічних послуг, органи державного управління, місцеве самоврядування, суспільство, Європейський Союз, державні послуги, цифровізація, електронне урядування, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), блокчейн, штучний інтелект.

Vitalii DRABANICH,
Third-cycle (educational and scientific
/ PhD) higher education student,

**MECHANISMS AND TOOLS FOR THE IMPLEMENTATION OF
INNOVATIVE INFORMATION AND COMMUNICATION
TECHNOLOGIES (ICT) IN THE FIELD OF PROVIDING
ADMINISTRATIVE AND PUBLIC SERVICES**

The article examines the mechanisms and tools for the implementation of innovative information and communication technologies (ICT) in the field of providing administrative and public services within the system of public administration in Ukraine. It is substantiated that the application of modern innovative information and communication technologies (mobile applications, Internet services, blockchain technologies, and artificial intelligence) in public administration involves their implementation in the sphere of delivering digital administrative and public services.

The main mechanisms and tools for implementing innovative ICT in the provision of administrative and public services are identified. The key ones include regulatory and legal mechanisms, which provide for standardization, regulation of ethical principles, and procedural regulation of ICT application, as well as the adaptation of national legislation to the European regulatory framework for the digitalization of public administration; innovation and technological mechanisms related to the development of innovative ICT and the creation of an effective cybersecurity system; financial and material support mechanisms, which include increasing budget expenditures on digitalization, state support for investments in the development of the IT sector, attraction of international funds and stakeholders, and intersectoral social partnership; educational and inclusive mechanisms, which encompass digital education of citizens and enhancement of digital literacy of specialists of public administration bodies (Administrative Service Centers) and local

self-government authorities; institutional and organizational mechanisms aimed at improving the efficiency of the management system in providing digital administrative and public services; mechanisms for the development of information infrastructure, which involve increasing public access to the Internet and restoring Internet infrastructure destroyed as a result of the war. To identify the mechanisms for implementing innovative ICT in the sphere of public administration and the provision of administrative and public services, an expert survey was conducted among scholars specializing in public administration and management, as well as civil servants, both online via the Facebook network and offline within the expert community of Vinnytsia region. Based on the results of the expert survey, groups of mechanisms for implementing innovative ICT in the provision of administrative and public services were identified, including regulatory and legal, innovation and technological, financial and material, educational and inclusive, institutional and organizational mechanisms, as well as mechanisms for the development of information infrastructure.

Keywords: *providers of administrative and public services, public administration bodies, local self-government, society, the European Union, public services, digitalization, e-government, information and communication technologies (ICT), blockchain, artificial intelligence.*

Постановка проблеми. У сучасному світі цифровізація постає як інноваційний тренд модернізації й оновлення всіх сфер суспільного життя. Швидкий розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і поширення інтернет-мережі сприяють трансформації взаємовідносин між державою і суспільством, владою і громадянами, формуючи принципово нову модель публічного управління, засновану на принципах відкритості, прозорості, доступності і демократичності.

Цей процес не оминув й Україну. Тенденцію до цифровізації публічного управління підсилює набуття Україною статусу кандидата в члени Європейського Союзу, досвід цифровізації якого повинен бути прикладом для

України. Так, відповідно з усвідомленням потреби в прискорених заходах ЄС нещодавно запустив у дію декілька нових планів. Один з них – Цифровий компас 2030: європейський шлях цифрового десятиліття (*2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade*) [14], який ставить за мету, щоб до 2030 року всі ключові державні послуги для громадян і бізнесу повністю надавались онлайн. Саме тому з урахуванням кращих європейських практик цифровізації публічного управління і безпекових викликів, що стоять перед Україною (довготривала повномасштабна російсько-українська війна), особливої уваги з боку вітчизняної наукової спільноти потребує проблема визначення ефективних механізмів впровадження інноваційних ІКТ до національної системи надання адміністративно-публічних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою цифровізації сфери публічного управління і системи надання електронних (цифрових) адміністративно-публічних послуг займаються як зарубіжні вчені, так і вітчизняні, такі як: В. Арутунян, А. Бабічев, Р. Бекірова, В. Бублейник, А. Венглінська, М. Домріна, М. Дубняк, В. Ключевський, М. Ковтун, В. Котковський, Т. Кужда, В. Лащенко, І. Лопушинський, Г. Лук'янова, І. Луциків, А. Пирожков, В. Писаренко, О. Поліщук, О. Савченко, О. Сяська, К. Толубаєва, Т. Чередниченко та інші.

Мета статті полягає в дослідженні механізмів та інструментів впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг в системі публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація охоплює майже всі підсистеми функціонування сталого і соціально орієнтованого суспільства і являє собою неминучий процес соціально-економічного, науково-технічного і політичного розвитку сучасної цивілізації.

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [6, с. 104] було зазначено, що цифровізація – це насичення

електронними цифровими пристроями, засобами, системами фізичного світу та налагодження між ними обміну електронним зв'язком, що фактично дозволяє інтегрувати взаємодію віртуального та фізичного, тобто створення кіберфізичного простору. Аналізуючи різні тлумачення поняття «цифровізація», І. Козачок вказує на те, що цифрова трансформація суспільства або ж цифровізація, – «це не просто процес поступового введення цифрових технологій до різних сфер суспільного життя, а комплексна діяльність, скерована на інтеграцію останніх до суспільного простору з метою вдосконалення та спрощення політичних, економічних, соціальних та інших процесів, а також забезпечення інноваційного розвитку держави в цілому. Важливий аспект в цьому аспекті відіграє саме держава, що надає цифровізації правовий формат та займається її реалізацією» [13, с. 67-68].

Отже, авторка виокремлює провідну роль державі, що вносить процес цифровізації, задаючи вектор її розвитку в різних сферах, які регулюються переважно саме державою і державними органами управління, у тому числі і в сфері публічного управління та адміністрування.

У сфері публічного управління цифровізація пов'язується насамперед із запровадженням та реалізацією концепції електронного урядування, сутність якого полягає у використанні сучасних електронних інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії держави і громадянами, держави і бізнесом, держави і громадянським суспільством, особливо в аспекті публічного адміністрування і документообігу. Це виявляється в таких основних моделях і формах електронного урядування як:

1) G2G («уряд – уряд») («government to government») – сектор електронної взаємодії між органами влади;

2) G2B («уряд – бізнес») («government to business») – сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та суб'єктами господарювання;

3) G2C («уряд – громадяни») («government to citizens») – сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та громадянами;

4) G2E («уряд – службовці») («government to employees») – сектор автоматизації процесів співпраці урядової системи зі службовцями, чиновниками, консультантами на місцях.

Вітчизняні і зарубіжні науковці погоджуються, що впровадження електронного урядування (або розбудова цифрової держави) має суттєві переваги в модернізації системи державного і публічного управління [12, с. 158-159]: по-перше, підвищення доступності та ефективності надання публічних послуг; по-друге, економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; по-третє, зростання рівня демократизації суспільства через збільшення ролі громадянського суспільства в ухваленні державно-політичних управлінських рішень; по-четверте, економія часу в процесі надання публічних послуг; по-п'яте, створення сприятливих рівноцінних умов для розвитку бізнесу, зменшення рівня корупції та простору для зловживання владою.

Реалізація концепції електронного урядування відбувається переважно в площині надання цифрових публічних адміністративних і соціальних послуг, основними ознаками яких в науковому джерельному масиві виокремлено такі [9, с. 491]:

1) суб'єктами надання адміністративно-публічних послуг постають органи державного управління і органи місцевого самоврядування;

2) вони є результатом процесів діяльності здійснення владних повноважень відповідно національного законодавства і регламентовані нормативно-процедурними аспектами діяльності державних установ виконавчої влади;

3) адміністративно-публічні послуги спрямовано на вирішення інтегрованих потреб громадян, бізнесу та організацій недержавного сектору.

Цифровий формат надання адміністративно-публічних послуг передбачає використання сучасних та інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (мобільні додатки, інтернет-сервіси державних послуг, електронні реєстри, блокчейни, штучний інтелект тощо). Саме тому в контексті цифровізації

українського суспільства актуальною проблемою постає визначення ефективних механізмів впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг.

Для визначення механізмів впровадження інноваційних ІКТ у сфері публічного управління і надання адміністративно-публічних послуг було проведено експертне опитування серед науковців з проблем публічного управління та адміністрування і державних службовців як в режимі онлайн через мережу Facebook, так і офлайн в експертному середовищі Вінницької області (вересень-листопад 2025 р.). Для цього експертам було запропоновано відповісти на відкрите питання: «Які чинники і механізми, на Вашу думку, сприятимуть ефективності впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг в Україні?». Усього було отримано 186 відповідей. Результати подано на рис. 1.

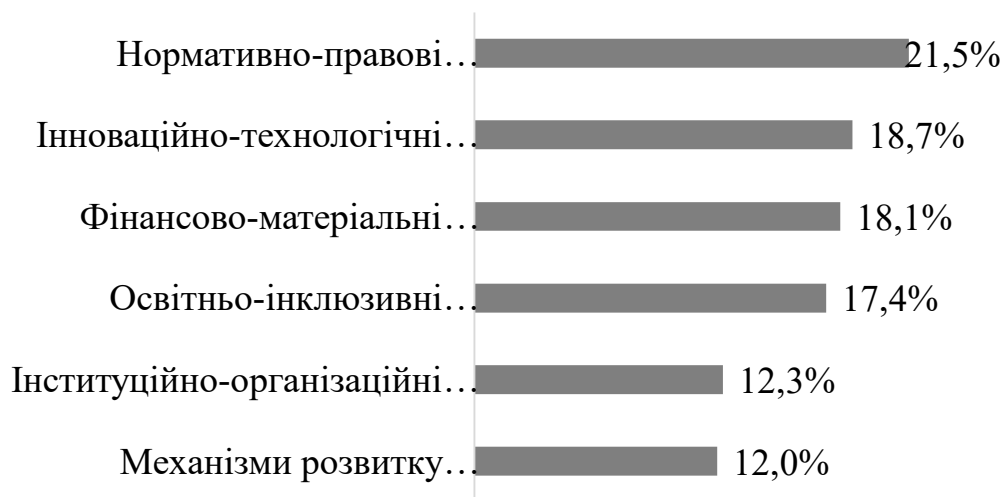


Рис. 1. Механізми впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг (результати контент-аналізу відповідей експертів)

За результатами проведеного експертного опитування виокремлено такі групи механізмів запровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг:

1) нормативно-правові механізми (21,5% всіх відповідей): типові висловлювання – «законодавче забезпечення, удосконалення нормативно-правового регулювання ІКТ у сфері публічного управління та адміністрування, стандартизація і регламентація застосування ІКТ в публічному управлінні, унормування етичних засад використання ІКТ та штучного інтелекту, адаптація до європейського законодавства щодо цифровізації» тощо;

2) інноваційно-технологічні механізми (18,7%): «розвиток інноваційних ІКТ, впровадження і поширення технологій блокчейну і штучного інтелекту, посилення захисту персональних даних та електронних реєстрів, розроблення ефективної системи кібербезпеки» тощо;

3) фінансово-матеріальні механізми (18,1%): «фінансування, матеріальне і технічне забезпечення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, технологічне забезпечення ЦНАПів, збільшення інвестицій в розвиток ІТ-сфери» тощо;

4) освітньо-інклюзивні механізми (17,4%): «підвищення інформаційної грамотності населення, навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, інформаційна освіта і просвіта» тощо;

5) інституційно-організаційні механізми (12,3%): «підтримка суб'єктів надання електронних адміністративно-публічних послуг, створення ефективної системи управління в надання електронних адміністративних послуг» тощо;

6) механізми розвитку інформаційної інфраструктури (12%): «розвиток сфери інтернет сервісів і провайдерів з надання публічних послуг, підвищення рівня доступності населення до інтернет-мережі, відновлення зруйнованої бойовими діями і ракетними атаками інтернет-інфраструктури» тощо.

Отримані результати в цілому відповідають дослідженням вітчизняних і зарубіжних науковців щодо впровадження сучасних інформаційно-

комунікаційних технологій у систему публічного управління, саме тому варто розглянути цей аспект досліджуваної проблеми детальніше.

Нормативно-правове регулювання впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в електронному урядуванні, публічному управлінні і наданні адміністративно-публічних послуг є невід'ємним складником розбудови цифрової держави, що забезпечить попередження правових, безпекових та етичних ризиків у сфері електронного публічного адміністрування. На цьому аспекті проблеми наголошують як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, які виокремлюють низку проблем у нормативно-правовому регулюванні цифрових публічних послуг. У широкому сенсі вітчизняні науковці наголошують на потребі «узгодити наяву нормативно-правову базу електронного урядування з підзаконними актами виконавчої влади...», що надасть змогу усунути проблему «відсутності кодифікованого акта, оскільки частина нормативних приписів повторюються, а інформація дублюється, що призводить до правових колізій» [8, с. 176].

Отже, нагальною проблемою в нормативно-правовому регулюванні надання цифрових адміністративно-публічних послуг є відсутність уніфікованої законодавчої бази у сфері цифровізації публічного управління.

З цим аспектом нормативно-правового регулювання пов'язано сам процес цифровізації у сфері надання адміністративно-публічних послуг. Як зазначає М. Дубняк, для вирішення цієї проблеми є вкрай потрібним «затвердження процедурних стандартів підготовки, закупівлі, реалізації, приймання та впровадження цифрових продуктів з урахуванням їх відмінностей та особливостей; розроблення та подання нормативно-правових актів щодо єдиних стандартів для всього циклу розроблення програмного забезпечення, включаючи проєктування, тестування, запровадження та підтримку» [6, с. 97].

На етичних засадах регламентації й унормування впровадження сучасних інформаційних технологій в наданні адміністративно-публічних послуг і публічному управлінні взагалі зосереджують увагу в своїх дослідженнях О.

Сяська, О. Поліщук і О. Савченко [12], які стверджують, що саме етичні проблеми в застосуванні ІКТ в наданні публічних послуг (особливо в разі поширення застосування штучного інтелекту) можуть створювати правові колізії в нормативно-правовому регулюванні цифровізації публічного управління. Задля уникнення таких проблем у впровадженні інноваційних ІКТ (зокрема алгоритмів штучного інтелекту) науковці закликають до «розроблення чітких правил і стандартів для використання алгоритмів у публічному управлінні, зокрема встановлення механізмів для оцінювання та контролю алгоритмічних систем» [1, с. 51; 15; 19], що дозволить окреслити межі етично відповідального використання штучного інтелекту.

У цілому в Україні розроблено і впроваджено достатньо великий масив нормативно-правових актів щодо регулювання цифровізації публічного управління і надання електронних адміністративно-правових послуг (серед яких можна назвати такі: Концепція розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-р.; Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України № 1137; Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України № 1556-р.; Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі»; – Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних послуг)»; Порядок надання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних, пов'язаних з обробкою державних інформаційних ресурсів або інформації з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законом: постанова Кабінету Міністрів України № 154. Хоча деякі фахівці зазначають [11], що, на сучасному етапі цифровізації публічного управління і проблем, пов'язаних із повномасштабною російсько-українською війною і повоєнним відновленням, є розроблення й ухвалення

новітньої Стратегії розвитку електронного урядування до 2030 року і нового Закону України «Про розвиток електронного урядування».

Як вдомо, ефективність запровадження й реалізації ІКТ в сфері надання адміністративно-публічних послуг залежить від технологічних інновацій у комунікації між державою і суспільством, органами державної влади, громадянами, бізнесом та інституціями громадянського суспільства, саме тому як одну із провідних груп механізмів експерти виокремлюють інноваційно-технологічні.

Основою електронного урядування і цифровізації публічного управління постають електронні реєстри, що є елементами загальної системи надання цифрових адміністративних, соціальних і публічних послуг, які слугують інструментами збереження, оброблення та обміну даними між державними органами, бізнесом і громадянами. Серед основних національних реєстрів, інформація з яких використовується в процесі надання адміністративно-публічних послуг є [10]: Державний реєстр фізичних осіб, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Земельний кадастр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, Реєстр транспортних засобів, Електронний реєстр пацієнтів eHealth, Єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Реєстр апостилів, Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення, Реєстр застрахованих осіб Пенсійного фонду України, Оберіг тощо.

Провідними інноваційними технологіями в наданні електронних адміністративно-публічних послуг нині є впровадження до системи цифрового публічного управління технологій блокчейну і штучного інтелекту. Так, великі обсяги інформації, забезпечення швидкості інформаційного взаємообміну даними і контроль та управління такими масивами інформації вимагають застосування технології блокчейну. Сама технологія блокчейну постає як «система збору та управління даними, структурована в блоки, які містять

транзакції, пов'язані між собою таким чином, що кожна транзакція, ініційована в мережі, повинна перевірятися самою мережею шляхом аналізу кожного блоку» [12, с. 159; 18]. Застосування технології блокчейну забезпечує децентралізованість, безпеку і надійність для зберігання даних та виконання операцій в онлайн-середовищі (особливо при операціях з державними реєстрами, при державних закупівлях – як приклад система ProZorro). Так, В. Дзюндзюк та Б. Дзюндзюк звертають увагу на значні потенційні можливості блокчейну в публічному управлінні [17], зокрема в забезпеченні прозорості і доступності публічної інформації, оптимізації державних закупівель, підвищенні ефективності управління персональними даними, наданні адміністративно-публічних послуг.

Інші вчені як переваги впровадження і застосування блокчейну виокремлюють [12, с.160]: відкритість та прозорість управлінських процесів, надійність та безпеку даних шляхом розподіленої системи зберігання та захисту інформації, зменшення бюрократичних перешкод, економію часу, спрощення та прискорення адміністративних процедур за рахунок автоматизації процесів на базі блокчейну, зменшення фінансових витрат.

Ще однією технологією, яка починає широко використовуватися в сфері державного і публічного управління, є штучний інтелект (ШІ). 2020 року Урядом України було затверджено Концепцію розвитку штучного інтелекту, у якій окреслено основні принципи й пріоритети впровадження і використання технології штучного інтелекту в розбудові конкурентної цифрової економіки і модернізації системи публічного управління. Основними перевагами застосування штучного інтелекту в наданні адміністративно-публічних послуг науковці називають [1; 2; 12]: підвищення ефективності й конфіденційності в процесі ідентифікації та верифікації особистості, збільшення швидкості і точності оброблення великих масивів даних, автоматизації рутинних процесів і процедур (наприклад, надання довідок і витягів з реєстрів), зменшення фінансових витрат, попередження корупційних ризиків і шахрайства, зменшення

навантаження на органи державного управління та органи місцевого самоврядування, ЦНАПи тощо.

Яскравим прикладом застосування технологій блокчейну і штучного інтелекту в системі публічного управління і надання адміністративно-публічних і соціальних послуг в Україні є розроблення і впровадження мобільного застосунку «Дія» (2020 р.). Наразі в застосунку «Дія» доступні 24 документи й понад 30 сервісів, причому Міністерство цифрової трансформації планує збільшення (понад 100) доступних адміністративних, публічних і соціальних послуг для громадян, бізнесу і громадських організацій, а особливістю дальшого вдосконалення застосунку є дотримання принципу «спочатку цифровий», що полягає в наданні переваги цифровій організації проведення певних процедур та цифровим документам [3, с. 34].

Запровадження і застосування інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій передбачає створення ефективної системи кіберзахисту, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану і кіберзагроз з боку країни-агресора. У цих умовах порушення безпеки даних може призводити до негативних і деструктивних наслідків: блокування роботи органів державної влади; злиття і витік з реєстрів персональних даних громадян; державних установ, підприємств критичної інфраструктури, відомостей про особовий склад ЗСУ; оприлюднення інформації, що містить державну таємницю тощо.

Серед деструктивних наслідків повномасштабної російсько-української війни особливе місце посідає руйнування інформаційної інфраструктури як на окупованих, так і на підконтрольних українських територіях. Це значно ускладнює і навіть унеможлиблює використання інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки населення й отримання адміністративних, публічних і соціальних послуг. Тим паче, що в умовах війни саме впровадження онлайн сервісів для отримання державних послуг є базовим складником соціального

захисту, можливості подати заявку на відновлення зруйнованого житла, отримання соціальних виплат і пенсій тощо.

Отже, механізми відновлення й розвитку інформаційної інфраструктури становлять значну частку у зальному вимірі впровадження та реалізації інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у наданні адміністративно-публічних послуг як в умовах війни, так і в контексті повоєнного відновлення.

Крім того, важливим аспектом цифровізації економіки й публічного управління є цифрова освіта і цифрова інклюзія як населення, так і державних службовців як суб'єктів надання адміністративно-публічних послуг. Як відзначають вітчизняні науковці, для вирішення проблеми цифрової доступності є «розробка інклюзивних стратегій, які б забезпечували доступ до електронних урядових послуг для всіх верств населення, зокрема людей із обмеженими можливостями та мешканців віддалених регіонів» [1, с. 54]. Розроблення й реалізація інноваційних освітніх проєктів у сфері цифровізації дозволить підвищити рівень цифрової грамотності і цифрової інклюзії, що позначиться на рівні доступності громадян до отримання цифрових адміністративно-публічних послуг. Як зазначають К. Голік і Н. Гусєва, в Україні виникає цифровий розрив – відмінні можливості користування Інтернет-технологіями серед поколінням старшого віку та молоддю, чоловіками та жінками, міськими та сільськими жителями [5, с. 192]. Саме тому освітньо-інклюзивні ініціативи і проєкти повинні бути спрямовані на підвищення рівня цифрової грамотності. Хоча, попри складні умови, Україна демонструє високий рівень технологічних навичок серед населення, посідаючи 15-те місце у світі за цим показником, що свідчить про потенціал країни в галузі цифровізації [16].

Розвиток інноваційних ІКТ, цифрова освіта і відновлення інформаційної та інтернет-інфраструктури вимагає значного фінансування, що в умовах війни збільшує навантаження на державний бюджет. З іншого боку, держава попри повномасштабну російсько-українську війну продовжує збільшувати

фінансування розвитку цифровізації економіки і соціальної сфери. Як зазначають Т. Кужда та І. Луциків, 2022 р. відбулося зростання обсягу фінансування на продовження масштабної цифровізації України до 2,98 млрд грн. Пріоритетними напрямками фінансування стали: реалізація Національної програми з інформатизації (718 млн грн); розвиток мереж доступу до Інтернету в сільській місцевості (500 млн грн); розвиток пріоритетних проєктів в галузі ІТ (600 млн грн); розвиток ІТ-освіти (212 млн грн); розширення функціональних спроможностей єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» (318 млн грн); 232 млн грн – на розвиток адміністративних послуг та розширення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) [7, с. 150]. Пришвидшенню цифрового розвитку та відновленню економічного розвитку в умовах війни в Україні також сприятиме план відбудови України United 24, розроблений Національною радою відновлення України, що передбачає відновлення цифрової інфраструктури, відновлення та розбудову мережі ЦНАПів, розвиток державних інформаційних ресурсів у хмарних технологіях, розвиток публічних електронних реєстрів, цифрового соціального захисту. Для цього вкрай потрібним є не тільки збільшення обсягів бюджетного фінансування, але й інвестиції в приватний ІТ-бізнес і залучення міжнародних донорів, грантова підтримка ІТ-стартапів, а це передбачає налагоджене соціальне партнерство держави, приватного бізнесу, громадських організацій, міжнародний стейкхолдерів.

Запровадження й застосування інноваційних ІКТ у сфері неможливе без налагодженої та ефективної управлінської та інституційно-організаційної структури. Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері впровадження та вдосконалення системи електронного урядування, є Міністерство цифрової трансформації України, основною метою діяльності якого є цифровізація всіх сфер українського суспільства. До складу інституційної інфраструктури надання цифрових адміністративно-публічних послуг входять: органи надання публічних послуг

усіх рівнів (ЦНАПи, суб'єкти надання послуг, державні портали адміністративних послуг, державні інформаційні ресурси тощо), інфраструктура відкритих ключів, провайдери телекомунікаційних послуг тощо. Попри розвинену інституційну інфраструктуру, вітчизняні фахівці відзначають проблему «забезпечення надання адміністративних послуг за допомогою Інтернету не комплексно, а точково за ініціативою керівників окремих ЦОВВ або міських рад» [4, с. 307], наголошуючи на створенні єдиного загальнодержавного інтегрованого ресурсу для електронних сервісів щодо надання адміністративно-публічних послуг.

Отже, узагальнюючи результати експертного опитування і теоретичного аналізу проблеми виокремлення механізмів впровадження ІКТ у сфері публічного управління, можна систематизувати їх таким чином (таблиця 1).

**Механізми та інструменти впровадження інноваційних ІКТ у сфері
надання адміністративно-публічних послуг**

Групи механізмів	Механізми та інструменти впровадження
Нормативно-правові механізми	<p>Узгодження наявної нормативно-правової бази електронного врядування з підзаконними актами виконавчої влади (уніфікація законодавства в сфері цифровізації).</p> <p>Стандартизація і процедурна регламентація застосування ІКТ у публічному управлінні і наданні адміністративно-публічних послуг.</p> <p>Унормування етичних засад використання ІКТ та штучного інтелекту в системі надання адміністративно-публічних послуг.</p> <p>Адаптація національного законодавства до європейського нормативно-правового простору цифровізації публічного управління</p>
Інноваційно-технологічні механізми	<p>Розвиток інноваційних ІКТ.</p> <p>Запровадження й поширення технологій блокчейну і штучного інтелекту у сфері надання адміністративно-публічних і соціальних послуг.</p> <p>Посилення захисту персональних даних та електронних реєстрів.</p> <p>Розроблення ефективної системи кібербезпеки</p>
Механізми фінансово-матеріального забезпечення	<p>Збільшення видатків бюджету на цифровізацію.</p> <p>Матеріальне і технічне забезпечення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, технологічне забезпечення ЦНАПів.</p> <p>Заохочення і державна підтримка інвестицій у розвиток ІТ-сфери.</p> <p>Залучення міжнародних фондів і стейкхолдерів.</p> <p>Міжсекторальне соціальне партнерство</p>
Освітньо-інклюзивні механізми	<p>Розроблення й реалізація стратегії цифрової освіти населення.</p> <p>Навчання та підвищення цифрової грамотності фахівців органів державного управління (ЦНАПів) та органів місцевого самоврядування.</p> <p>Реалізація міжнародних проєктів у сфері цифрової освіти та інклюзії</p>
Інституційно-організаційні механізми	<p>Створення ефективної системи управління в наданні електронних адміністративних послуг.</p> <p>Створення єдиного загальнодержавного інтегрованого ресурсу для електронних сервісів щодо надання адміністративно-публічних послуг</p>
Механізми розвитку інформаційної інфраструктури	<p>Розвиток сфери інтернет-сервісів і провайдерів з надання публічних послуг.</p> <p>Підвищення рівня доступності населення до інтернет-мережі.</p> <p>Відновлення зруйнованої війною інтернет-інфраструктури.</p>

Джерело: складено автором

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

– по-перше, цифровізація публічного управління втілюється в реалізації концепції і практики електронного урядування, в основі якого лежать, з одного боку – принципи належного урядування (відкритість, прозорість, доступність, якість, підзвітність суспільству тощо), з іншого – базовим складником постають сучасні інноваційні інформаційно-комунікаційні технології на основі інтернет-платформ;

– по-друге, застосування сучасних інноваційних ІКТ (мобільні додатки, інтернет-сервіси, блокчейни, штучний інтелект) у публічному управлінні передбачає їх впровадження у сфері надання цифрових адміністративно-публічних послуг;

– по-третє, механізмами впровадження інноваційних ІКТ у сферу надання адміністративно-публічних послуг є: 1) нормативно-правові механізми, що передбачають стандартизацію, унормування етичних засад і процедурну регламентацію застосування ІКТ, а також адаптацію національного законодавства до європейського нормативно-правового простору цифровізації публічного управління; 2) інноваційно-технологічні механізми пов'язані із розвитком інноваційних ІКТ (технологій блокчейну і штучного інтелекту) і розробленням ефективної системи кібербезпеки; 3) механізми фінансово-матеріального забезпечення – збільшення видатків бюджету на цифровізацію, державна підтримка інвестицій в розвиток ІТ-сфери, залучення міжнародних фондів і стейкхолдерів, міжсекторальне соціальне партнерство; 4) освітньо-інклюзивні механізми включають цифрову освіту громадян і підвищення цифрової грамотності фахівців органів державного управління (ЦНАПів) та органів місцевого самоврядування; 5) інституційно-організаційні механізми, спрямовані на підвищення ефективності системи управління в наданні цифрових адміністративно-публічних послуг; 6) механізми розвитку інформаційної

інфраструктури передбачають підвищення рівня доступності населення до інтернет-мережі і відновлення зруйнованої війною інтернет-інфраструктури.

Перспективним напрямком подальших досліджень може бути розроблення моделі публічного управління на основі надання цифрових адміністративно-публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян В. Сучасні тенденції використання ІТ у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 1. Том 12. С. 49-56.
2. Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні : сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index>.
3. Бекірова Р. Р., Лащенко В. О., Толубаєва К. О. Законодавчі основи цифровізації публічних послуг : проблеми впровадження та шляхи оптимізації. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 4 (45). С. 29-42.
4. Бублейник В.А. Особливості надання публічних послуг шляхом використання сучасних інформаційних технологій в діяльності центрів надання адміністративних послуг. Електронне наукове видання «*Аналітично-порівняльне правознавство*». 2024. С. 307-311.
5. Голік К., Гусєва Н. Цифровий розрив в Україні. *Соціокультурні трансформації та геополітичні виклики в умовах багатопольярного світу*. Київ. Держ. торг-екон. ун-т., 2022. С. 191-195.
6. Дубняк М. В. Адміністративно-правове забезпечення електронних послуг в умовах цифрової трансформації. *Інформація і право*. 2025. № 1 (52). С. 96-111.
7. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5-6 (78-79). С. 146-155.

8. Лук'янова Г.Ю., Венгліньська А.С. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2021. С. 175-179.

9. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правовий механізм надання публічних послуг в Україні. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. С. 489-492.

10. Пирожкова А. С., Домріна М. К., Ковтун М. С. Електронне врядування в Україні : інновації, виклики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. Випуск 88 : частина 3. 2025. С. 17-22.

11. Попова С.М., Тельний М.А. Роль діджиталізації в діяльності органів виконавчої влади щодо надання адміністративних послуг фізичним особам-підприємцям. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2023. № 2 (29). С. 331-340.

12. Сяська О. В., Поліщук О. Ю., Савченко О. Р. Нові інформаційні технології в публічному управлінні : проблеми та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. Том 35 (74). С. 157-163.

13. *Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року / ред.-упорядник д. філософ. н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 692 с.

14. 2030 Digital Compass : the European way for the Digital Decade (2021). URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass2030_en.pdf.

15. Bignami F. Artificial Intelligence Accountability of Public Administration. *The American Journal of Comparative Law*. 2022. № 70 (1). P. 312-346.

16. Digital 2024 : Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overviewreport>.

17. Dziundziuk V. B., Dziundziuk B. V. Public administration using blockchain technology and platforms : new opportunities. *Pressing Problems of Public Administration*. 2022. № 2 (61). P. 104-115.

18. Edoardo Righini. New public administration technologies : The future is here. Doxee Platform. 2019. URL: <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/new-public-administration-technologies-the-future-is-here>.

19. Salah M., Abdelfattah F., Al Halbusi H. Generative Artificial Intelligence (ChatGPT & Bard) in Public Administration Research: A Double-Edged Sword for Street-Level Bureaucracy Studies. *International Journal of Public Administration*. 2023. № 46 (1). P. 1-7.

REFERENCES

1. Arutiunian, V. (2024). Suchasni tendentsii vykorystannia IT u publichnomu upravlinni. [Current trends in the use of IT in public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 1, Tom 12, 49-56. [in Ukrainian]

2. Babichev, A. V., Kotkovskiy, V. R., Cherednychenko, T. O. (2024). Tekhnolohii ta innovatsii u publichnomu upravlinni : suchasni trendy, vplyv na yakist derzhavnykh posluh. [Technologies and innovations in public administration : current trends, impact on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index>. [in Ukrainian].

3. Bekirova, R. R., Lashchenko, V. O., Tolubaieva, K. O. (2025). Zakonodavchi osnovy tsyfrovizatsii publichnykh posluh : problemy vprovadzhennia ta shliakhy optymizatsii. [Legislative framework for the digitalisation of public services : implementation challenges and ways to optimise]. *Nauka i tekhnika sohodni*, 4 (45), 29-42. [in Ukrainian]

4. Bubleinyk, V. A. (2024). Osoblyvosti nadannia publichnykh posluh shliakhom vykorystannia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii v diialnosti tsentriv nadannia administratyvnykh posluh. [Features of providing public services through the

use of modern information technologies in the activities of administrative service centres]. Elektronne naukove vydannia «*Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*», 307-311. [in Ukrainian]

5. Holik, K., Husieva, N. (2022). Tsyfrovyi rozryv v Ukraini. [The digital divide in Ukraine]. Sotsiokulturni transformatsii ta heopolitychni vyklyky v umovakh bahatopoliarnoho svitu. Kyiv. Derzh. torh-ekon. un-t., 191-195. [in Ukrainian]

6. Dubniak, M. V. (2025). Administratyvno-pravove zabezpechennia elektronnykh posluh v umovakh tsyfrovoy transformatsii. [Administrative and legal support for electronic services in the context of digital transformation]. *Informatsiia i pravo*, 1 (52), 96-111. [in Ukrainian]

7. Kuzhda, T., Lutsykyv, I. (2022). Doslidzhennia stanu ta perspektyv tsyfrovoho rozvytku v Ukraini. [Research on the state and prospects of digital development in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 5-6 (78-79), 146-155. [in Ukrainian]

8. Lukianova, H. Iu., Venhlynska, A. S. (2021). Osoblyvosti vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia v orhanakh vykonavchoi vlady Ukrainy. [Features of the implementation of e-government in the executive bodies of Ukraine]. Elektronne naukove vydannia «*Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*», 175-179. [in Ukraine]

9. Pavlovych-Seneta, Ya. P. (2024). Administratyvno-pravovyi mekhanizm nadannia publichnykh posluh v Ukraini. [Administrative and legal mechanism for the provision of public services in Ukraine]. Elektronne naukove vydannia «*Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*», 489-492. [in Ukrainian].

10. Pyrozhkova, A. S., Domrina, M. K., Kovtun, M. S. (2025). Elektronne vriaduvannia v Ukraini : innovatsii, vyklyky ta perspektyvy rozvytku. [E-governance in Ukraine : innovations, challenges and prospects for development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii PRAVO*, 88 : chastyna 3, 17-22. [in Ukrainian]

11. Popova, S. M., Telnyi, M. A. (2023). Rol didzhytalizatsii v diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady shchodo nadannia administratyvnykh posluh fizychnym osobam-

pidprijemstiam. *Visnyk kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy*, 2 (29), 331-340. [in Ukrainian]

12. Siaska, O. V., Polishchuk, O. Iu., Savchenko, O. R. (2024). Novi informatsiini tekhnolohii v publichnomu upravlinni : problemy ta perspektyvy. [New information technologies in public administration : problems and prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 1, Tom 35 (74), 157-163. [in Ukrainian]

13. *Tsyfrova transformatsiia sotsioekonomichnykh, upravlinskykh ta osvitianskykh system suchasnoho suspilstva* (2022) [Digital transformation of socio-economic, management and educational systems in modern society] : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 23–24 lystopada 2022 roku /red.-uporiadnyk d. filosof. n., prof., V. H. Voronkova. Zaporizhzhia : Vydavnychi dim «Helvetyka», 692 s. [in Ukrainian]

14. 2030 Digital Compass : the European way for the Digital Decade (2021). URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass2030_en.pdf. [in English]

15. Bignami F. (2022). Artificial Intelligence Accountability of Public Administration. *The American Journal of Comparative Law*, 70 (1), 312-346. [in English]

16. Digital 2024 : Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overviewreport>. [in English]

17. Dziundziuk, V. V., Dziundziuk, B. V. (2022). Public administration using blockchain technology and platforms : new opportunities. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (61), 104-115. [in English]

18. Edoardo, Righini. (2019). New public administration technologies : The future is here. Doxee Platform. URL: <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/new-public-administration-technologies-the-future-is-here>. [in English]

19. Salah, M., Abdelfattah, F., Al Halbusi, H. (2023). Generative Artificial Intelligence (ChatGPT & Bard) in Public Administration Research : A Double-Edged

Sword for Street-Level Bureaucracy Studies. *International Journal of Public Administration*, 46 (1), 1-7. [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 03.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026