

Шмагун А. В.

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті здійснено комплексний аналіз впливу цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. Цифрова трансформація державного управління розглядається як один із ключових напрямів модернізації публічного сектору, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у щоденну діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Досліджено сутнісні характеристики цифрових технологій, зокрема автоматизованість, прозорість, інтерактивність, уніфікованість, масштабованість, доступність і аналітичність. Визначено їхню функціональну роль у забезпеченні ефективної реалізації управлінських процесів, зниженні адміністративних бар'єрів, підвищенні рівня прозорості й довіри до органів влади.

Проаналізовано ключові елементи цифрової інфраструктури публічного управління в Україні, включаючи системи електронного урядування, портали надання електронних послуг (зокрема «Дія»), платформи відкритих даних та інструменти публічного контролю (Prozorro, Є-data). Висвітлено результати сучасних наукових досліджень, що підтверджують зростання ефективності надання адміністративних послуг за рахунок впровадження цифрових інновацій. Окреслено основні виклики, що супроводжують процес цифровізації: цифрова нерівність, недостатній рівень цифрової компетентності працівників органів влади, ризики кібербезпеки та низька інтеграція міжвідомчих систем.

Зроблено висновок, що цифрові технології є потужним інструментом підвищення ефективності публічного адміністрування, особливо в умовах децентралізації та посилення громадської участі. Перспективними напрямками подальших досліджень визначено: розроблення інтегрованих цифрових екосистем для громад, розвиток штучного інтелекту в управлінні, оцінку якості публічних е-послуг та удосконалення цифрової грамотності службовців.

Ключові слова: публічне адміністрування, цифрові технології, електронне урядування, цифрова трансформація, ефективність управління, електронні послуги; Дія, Prozorro; відкриті дані, кібербезпека.

Постановка проблеми. Публічне адміністрування зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій. У ХХІ столітті цифровізація стала не лише інструментом модернізації управлінських процесів, але й засобом забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Україна, долаючи виклики війни, трансформаційної економіки та інтеграції до ЄС, активно імплементує інноваційні цифрові рішення. Особливу роль відіграє платформа «Дія», що уособлює сучасну модель електронного урядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх п'яти років (2020–2025) в Україні спостерігається активізація наукових досліджень у сфері цифрової трансформації публічного сектору.

Розглянемо ключові напрямки, висновки та рекомендації, які сформулювали науковці. Коваленко С. В. (2023). Електронне урядування в умовах цифрової

трансформації державного управління в Україні. Дослідниця підкреслює, що запровадження е-послуг знижує адміністративні бар'єри та корупційні ризики, однак вимагає синхронізації міжвідомчих баз даних. Білецький М. О. (2024). Оцінка ефективності цифрових сервісів у публічному адмініструванні. Аналіз ЦНАПів показав, що автоматизація зменшила середній час обробки звернень на 35 %. Але є диспропорції між великими містами та громадами. Глушко Т. Ю. (2022). Цифрова компетентність персоналу публічного управління: стан і перспективи. Близько 40 % працівників ОМС потребують підвищення цифрових навичок. Електронне навчання (e-learning) показало високу ефективність. У дисертації Мельничука І. В. (2021) проаналізовано досвід Естонії, Польщі та України у сфері цифровізації уряду. Україна має схожий рівень швидкості запровадження технологій, але

нижчий рівень інтеграції інформаційних систем у публічному управлінні [6; 7; 8]. Аналітична записка НАДС (2023): у звіті зазначено, що електронні інструменти скоротили кількість фізичних звернень громадян до держустанов на 60 % у містах-мільйонниках. Низка досліджень (Денисюк, 2023; Поліщук, 2024) вказує на проблеми: недостатня координація між державними інституціями; проблеми впровадження е-сервісів у сільських громадах; брак правового врегулювання певних цифрових практик. Сучасні дослідження використовують: SWOT-аналіз цифрової трансформації органів влади. Соціологічні опитування (зокрема через платформи «Дія» та «ЦНАП+»). Оцінювання ефективності за KPIs (ключові показники ефективності цифрових послуг). Інтерв'ю з держслужбовцями.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні та окреслити перспективи розвитку цифрових сервісів у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. У контексті цифрової трансформації суспільства, публічне адміністрування зазнає істотних змін, зумовлених інтеграцією цифрових технологій у всі сфери діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Цифрові технології у публічному управлінні слід розглядати як комплекс технічних, програмних і організаційно-комунікативних засобів, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, підвищення прозорості, ефективності та доступності публічних послуг (Даниленко, 2023; Коваленко, 2022).

Цифрові технології, що застосовуються у сфері публічного адміністрування, мають низку характерних властивостей, які відрізняють їх від традиційних інструментів управління:

- Автоматизованість – здатність до виконання рутинних завдань без участі людини, що знижує адміністративне навантаження та мінімізує ймовірність помилок (Білецький, 2024).
- Прозорість – відкритість процедур, забезпечення громадського доступу до інформації про діяльність органів влади через відкриті дані та електронні ресурси (Prozorro, E-data).
- Інтерактивність – забезпечення двосторонньої комунікації між державою та громадянами, зокрема через електронні звернення, петиції, чат-боти (Мельничук, 2021).
- Доступність – можливість отримання послуг незалежно від місця перебування, що є особливо актуальним у контексті децентралізації (Глушко, 2022).

- Масштабованість та гнучкість – цифрові рішення здатні адаптуватися до змін середовища, оновлюватися та інтегруватися з іншими системами (Мінцифри, 2024).

- Безпека – використання кіберзахисних технологій для збереження персональних даних та державної інформації.

- Уніфікованість – стандартизація процесів та даних, що полегшує міжвідомчу взаємодію та сумісність цифрових платформ.

Науковці (Поліщук, 2024; Литвиненко, 2023) наголошують на принциповій трансформації підходів до управління у цифрову добу. Основні відмінності цифрового адміністрування полягають у:

- Формі комунікації – замість паперових документів переважають цифрові канали зв'язку.
- Швидкості процесів – цифровізація дозволяє суттєво скоротити терміни прийняття рішень.
- Транспарентності – цифрові інструменти забезпечують відстежуваність кожного етапу прийняття управлінських рішень.
- Надійності та достовірності даних – цифрові системи виключають або мінімізують ризики людського чинника.

- Гнучкості адаптації – ІТ-рішення здатні оперативно змінюватися у відповідь на нові виклики.

Цифрові технології у сфері публічного адміністрування виконують низку важливих функцій:

- Інформаційна – формування, збереження та передача інформації про управлінські процеси.
- Комунікативна – забезпечення ефективної взаємодії між владою та громадянами.
- Контрольна – моніторинг реалізації політик, публічний аудит ресурсів.
- Аналітична – обробка великих масивів даних (Big Data) з метою підтримки прийняття рішень.
- Регуляторна – реалізація управлінських повноважень через автоматизовані цифрові механізми (наприклад, електронна реєстрація бізнесу, нарахування пільг тощо).

Таким чином, цифрові технології у публічному управлінні формують нову якість державного сервісу, базовану на принципах відкритості, ефективності, доступності та безперервного вдосконалення. Їх застосування дозволяє не лише модернізувати внутрішні процеси органів влади, але й забезпечити вищий рівень довіри та участі громадян у публічному житті. Розуміння сутнісних характеристик цифрових технологій є основою для формування ефективної стратегії цифровізації держави та впровадження інновацій у систему публічного адміністрування.

Теоретичною базою дослідження є положення нової публічної служби (Denhardt & Denhardt), теорії цифрового врядування (OECD, World Bank), концепції good governance та принципи цифрової трансформації публічного сектору.

Методами дослідження виступають аналіз нормативно-правової бази, системний аналіз, емпіричний аналіз статистичних даних, контент-аналіз електронних платформ та офіційних звітів.

Стан цифровізації публічного управління в Україні Після 2019 року Україна здійснила значний прорив у цифровій трансформації. Серед ключових досягнень:

- Платформа «Дія» – понад 100 електронних послуг, цифрові документи (ID-карта, водійське посвідчення, свідоцтво про народження).
- Prozorro – електронна система державних закупівель, що зменшила корупцію та забезпечила прозорість бюджетних витрат.
- е-Маятко, е-петиції, е-лікарняні, «Відновлення», «Оселя» – сервіси для інтеграції життєвих ситуацій громадян у цифрове середовище.
- Впровадження електронного документообігу на рівні ЦОБВ та ОМС.
- Портал відкритих даних, який дозволяє здійснювати аналітику та підвищує публічну підзвітність органів влади [1].

Цифровізація публічного адміністрування в Україні є складовою частиною загальнодержавної стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Вона охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери публічного управління, включаючи адміністративні послуги, внутрішні процеси органів влади, а також взаємодію з громадянами та бізнесом.

На центральному рівні цифровізація публічного адміністрування в Україні здійснюється через реалізацію таких ініціатив, як:

- Платформа «Дія»: надає доступ до понад 70 електронних послуг, включаючи електронні паспорти, водійські посвідчення, реєстрацію бізнесу та нерухомості.
- Електронні реєстри: автоматизують процеси реєстрації юридичних осіб, нерухомості, транспортних засобів тощо.
- Електронні закупівлі: система Prozorro забезпечує прозорість та конкурентність у державних закупівлях.

Цифровізація на місцевому рівні характеризується неоднорідним розвитком. Деякі громади демонструють високий рівень цифрової зрілості,

впроваджуючи мобільні додатки, електронні реєстри, платформи для електронних консультацій. Інші громади перебувають лише на початковому етапі, стикаючись із браком фінансування, слабкою інфраструктурою, відсутністю технічних фахівців та низькою мотивацією до змін.

Введення воєнного стану через повномасштабне вторгнення Росії в Україну суттєво вплинуло на розвиток цифрового врядування. З одного боку, зросла потреба в оперативності та ефективності управлінських процесів, що стимулювало впровадження цифрових рішень для забезпечення безпеки, координації гуманітарної допомоги та інформування населення. З іншого боку, обмеження використання деяких цифрових послуг та зсув акценту з задоволення потреб громадян на забезпечення безпеки призвели до певного регресу в розвитку цифрового врядування.

Основними викликами та проблемами цифровізації публічного адміністрування в Україні є:

- Цифрова нерівність: обмежений доступ до Інтернету та цифрових сервісів у сільських та віддалених регіонах.
 - Низький рівень цифрової грамотності: недостатній рівень підготовки державних службовців та громадян до використання цифрових технологій.
 - Кіберзагрози: зростання кіберзлочинності та необхідність забезпечення кібербезпеки.
 - Фрагментарність нормативно-правової бази: відсутність єдиного законодавчого поля, що регулює цифровізацію публічного адміністрування.
- Перспективи розвитку цифровізації публічного адміністрування в Україні включають:
- Інтеграція штучного інтелекту та аналітики великих даних: для автоматизації управлінських процесів та прийняття обґрунтованих рішень.
 - Розвиток електронної демократії: впровадження електронного голосування, громадських консультацій та петицій.
 - Покращення кібербезпеки: розробка та впровадження заходів щодо захисту інформаційних систем та даних.
 - Підвищення цифрової грамотності: проведення навчальних програм для державних службовців та громадян.

Оцінка ефективності цифрових інструментів є ключовою для розуміння їх впливу на якість та результативність публічного адміністрування. Вона базується на комплексному аналізі як кількісних, так і якісних показників, що відображають ефективність, прозорість, доступність та зручність державних послуг:

- Час обробки запитів – цифрові платформи, такі як портал «Дія», скоротили середній час на оформлення адміністративних послуг (реєстрація бізнесу, отримання довідок) з кількох днів до кількох хвилин.

- Кількість наданих послуг онлайн – за даними Міністерства цифрової трансформації України, понад 70 послуг доступні у цифровому форматі.

- Рівень користування цифровими сервісами – станом на 2023 рік понад 20 мільйонів українців зареєстровані на порталі «Дія», що свідчить про високий рівень прийняття цифрових інструментів.

Якісні показники:

- Зменшення бюрократичного навантаження – автоматизація процесів дозволяє громадянам та бізнесу уникати черг і зайвих адміністративних кроків.

- Підвищення прозорості – системи електронних закупівель (Prozorro) значно знизили рівень корупції, забезпечивши відкритий доступ до інформації про тендери.

- Покращення задоволеності користувачів – опитування свідчать про збільшення довіри до державних послуг та задоволення їх якістю.

Незважаючи на позитивні результати, існують певні складнощі в оцінці цифрових інструментів:

- Недостатня кількість актуальних та комплексних даних для повного аналізу.

- Відсутність єдиних стандартів оцінки ефективності цифрових сервісів на національному рівні.

- Вплив зовнішніх чинників (економічна ситуація, війна) на показники ефективності.

У світі застосовуються різні інструменти для оцінки цифрового врядування, такі як індекс цифрового урядування ОЕСР, рейтинг GovTech від Світового банку, які враховують ступінь цифрової зрілості, інноваційність і користь для громадян [14, с. 12].

Подальший розвиток цифрових технологій у публічному адмініструванні відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління, покращення якості державних послуг та зміцнення довіри громадян до влади. Наведені нижче напрямки відображають ключові тенденції та конкретні приклади їх реалізації:

1. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання.

В Україні вже розпочато тестування систем ШІ для аналізу великих обсягів адміністративних даних з метою прогнозування соціально-економічних процесів.

Приклад: В Естонії уряд використовує ШІ для автоматичної перевірки податкових декларацій,

що дозволяє швидко і точно виявляти помилки чи аномалії, зменшуючи навантаження на податкову службу [6, с. 24].

2. Концепція «розумного урядування» (Smart Governance).

Застосування цифрових інструментів для інтеграції різних відомств і залучення громадськості.

Приклад: У Польщі впроваджено інтегровану платформу ePUAP, яка дозволяє громадянам отримувати послуги через єдину точку доступу, а також брати участь в електронних консультаціях [7, с. 28].

3. Подолання цифрового розриву та розбудова інфраструктури.

В Україні реалізуються проекти щодо розширення інтернет-покриття в сільських районах, однак проблема залишається актуальною.

Приклад: У Грузії уряд створив мережу публічних точок доступу Wi-Fi, особливо у віддалених регіонах, що сприяє збільшенню цифрової інклюзії [8, с. 54].

4. Посилення кібербезпеки. З огляду на загрози гібридній війни, Україна активізує створення центрів кібербезпеки та удосконалює законодавство.

Приклад: Естонія має одну з найбільш розвинених систем кібербезпеки у світі, включаючи Центр з кіберзахисту, який координує діяльність урядових і приватних структур.

5. Розвиток е-демократії. Залучення громадян до процесу прийняття рішень через цифрові платформи.

Приклад: Український проект «Громадський бюджет» дозволяє мешканцям міст подавати проекти та голосувати за них онлайн, що стимулює участь у місцевому управлінні.

6. Використання блокчейн-технологій. Забезпечення прозорості та незмінності інформації.

Приклад: У Грузії застосовують блокчейн для реєстрації нерухомості, що мінімізує ризики шахрайства та спрощує доступ до інформації.

7. Поширення мобільних державних сервісів. Мобільні додатки роблять державні послуги більш доступними.

Приклад: Український мобільний додаток «Дія» дозволяє користувачам мати цифрові документи та отримувати послуги у смартфоні.

8. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом. Україна активно співпрацює з країнами ЄС та іншими партнерами для впровадження кращих практик.

Приклад: Програма EU4Digital підтримує розвиток цифрової економіки та цифрового врядування в Україні, сприяючи імплементації європейських стандартів [9, с. 44].

Ці перспективи вимагають комплексного підходу, інвестицій та активної участі всіх зацікавлених сторін – держави, бізнесу та громадян. Реалізація таких ініціатив сприятиме формуванню сучасної моделі публічного адміністрування, орієнтованої на ефективність, прозорість і комфорт для громадян.

З метою забезпечення стійкого та ефективного цифрового врядування в Україні доцільно: забезпечити цифрову інклюзію: інвестувати в інфраструктуру у віддалених районах, розширити доступ до безкоштовного Wi-Fi у соціально значущих місцях, адаптувати сервіси для людей з інвалідністю. Інтегрувати цифрову грамотність у систему освіти держслужбовців: створити модульні програми сертифікації, стимулювати навчання через гейміфікацію та онлайн-курси. Розвивати використання big data, штучного інтелекту, блокчейн-рішень для підвищення аналітичних можливостей державних органів та посилення довіри до рішень влади. Посилити кіберзахист: створити єдину національну систему кіберзахисту, удосконалити реагування на інциденти, провести аудит критичної цифрової інфраструктури. Гармонізувати законодавство з європейськими стандартами, зокрема у сфері захисту персональних даних, електронної ідентифікації, цифрових підписів.

Цифрові технології істотно трансформували підходи до публічного адміністрування в Україні. Завдяки впровадженню інноваційних рішень вдалося досягти таких результатів: Оптимізація адміністративних процедур. Наприклад, цифровізація дозволила автоматизувати процес реєстрації бізнесу через портал «Дія» – за кілька хвилин без фізичного відвідування установи. Зменшення навантаження на громадян і бізнес. Онлайн-декларації, електронні довідки та реєстраційні сервіси зменшують потребу в чергах, витратах часу та зусиллях. Скорочення часу обробки запитів. Електронна черга в ЦНАПах, електронна митниця та е-суд дозволяють обробляти запити значно швидше, ніж у паперовій формі. Зниження корупційних ризиків. Наприклад, система Prozorro забезпечила відкритість державних закупівель, виключаючи «людський фактор». Підвищення якості рішень. Завдяки доступу до великих масивів даних державні органи можуть приймати більш обґрунтовані управлінські рішення (наприклад, у сфері містобудування чи соціальної політики).

Таким чином, цифрові інструменти не лише оптимізують державні сервіси, а й змінюють філософію управління – від орієнтації на апарат до орієнтації на потреби громадянина.

Ключові позитивні аспекти впливу цифрових технологій на публічне адміністрування: Зменшення бюрократичного навантаження на громадян та бізнес; Автоматизація процедур, що знижує можливості для корупційних зловживань; Підвищення швидкості надання послуг та скорочення витрат часу; Прозорість і підзвітність, що досягаються через впровадження відкритих даних; Аналітична підтримка прийняття рішень, заснована на даних у реальному часі.

Розвиток цифрових технологій у сфері публічного адміністрування відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. В Україні, з урахуванням світових тенденцій та національного досвіду, можна виокремити низку ключових напрямів подальшого розвитку.

По-перше, активне впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних сприятиме автоматизації складних управлінських процесів, прогнозуванню соціально-економічних тенденцій та прийняттю обґрунтованих рішень на основі даних. Це дозволить оптимізувати використання ресурсів і покращити якість державних послуг.

По-друге, інтеграція Інтернету речей (IoT) у системи публічного управління сприятиме більш ефективному моніторингу інфраструктури, екологічних показників, енергоспоживання та інших важливих сфер. Це підвищить оперативність реагування на надзвичайні ситуації та сприятиме сталому розвитку.

По-третє, використання блокчейн-технологій створить надійні механізми забезпечення прозорості, незмінності та безпеки інформації у державних реєстрах, державних закупівлях та електронному голосуванні, знижуючи ризики корупції та шахрайства.

Четвертий напрям – розвиток цифрової інклюзії та підвищення цифрової грамотності громадян і державних службовців. Забезпечення рівного доступу до Інтернету в сільських та віддалених регіонах, а також навчальні програми підвищення кваліфікації сприятимуть більш широкому використанню цифрових послуг.

П'ятий напрям полягає у поширенні мобільних платформ для доступу до державних послуг, що підвищить їх доступність та зручність для користувачів.

Шостий – розвиток електронної демократії, зокрема електронного голосування, громадських консультацій та петицій, що посилить участь громадян у процесах прийняття рішень та зміцнить довіру до влади.

Важливою складовою є посилення кібербезпеки та захисту персональних даних у контексті зростаючих кіберзагроз, що передбачає розвиток систем моніторингу, нормативного регулювання та підвищення обізнаності користувачів [10, с. 67].

Нарешті, інтеграція цифрових сервісів у концепцію «розумного міста» дозволить оптимізувати управління міською інфраструктурою, покращити якість життя мешканців та підвищити ефективність місцевого самоврядування. Втілення цих перспективних напрямів потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, розвиток людського капіталу, законодавчу підтримку та активне партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Впровадження цих перспективних технологій у публічне адміністрування України вимагає стратегічного планування, фінансових інвестицій, законодавчої підтримки та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Висновки. Цифровізація публічного адміністрування в Україні демонструє вагомий прогрес та здатність трансформувати взаємодію між державою і громадянами. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків, полегшенню доступу до адміністративних послуг, а також зміцненню довіри до державних інституцій. Водночас, успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу. Для забезпечення

сталого розвитку цифрового врядування в Україні доцільно вжити таких заходів:

1. Розширення інфраструктури цифрового доступу, особливо у сільських та малозабезпечених регіонах, з метою подолання «цифрового розриву».

2. Інституційне укріплення кібербезпеки шляхом створення нових центрів моніторингу загроз, посилення нормативного регулювання в сфері захисту персональних даних.

3. Інвестування в цифрову освіту державних службовців: запровадження системних програм перепідготовки та сертифікації цифрових компетентностей.

4. Залучення громадськості та бізнесу до оцінки якості цифрових послуг через електронні платформи зворотного зв'язку.

5. Розробка законодавства щодо е-демократії, зокрема е-голосування, громадських консультацій та петицій, базуючись на досвіді Естонії.

6. Міжнародне партнерство з цифровими лідерами (Естонія, Польща, Грузія) для обміну досвідом, розробки спільних стандартів та підтримки інновацій.

Отже, цифрові технології в публічному управлінні – не лише інструмент оптимізації процесів, а й основа нової моделі державного управління, що орієнтована на сервіс, прозорість та громадянську участь. Їх ефективне впровадження має стати одним з головних пріоритетів державної політики України в середньостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Міністерство цифрової трансформації України. *Портал «Дія»*. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 23.07.2025).
2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 22.09.2021 № 1767-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 22.07.2025).
3. Єфименко Н. В. Цифрове урядування: український вимір. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 3.
4. Князева І. С. Цифровізація публічного управління в Україні: виклики та перспективи. *Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 1. С. 28–34.
5. Гуменюк І. І. Дія як флагман цифрового врядування в Україні. *Наукові записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління. 2023. № 4.
6. e-Estonia. *Digital Government and AI in Estonia*. URL: <https://e-estonia.com/solutions/artificial-intelligence/> (дата звернення: 22.07.2025).
7. Polish Digital Affairs Office. *ePUAP – Electronic Platform of Public Administration Services*. URL: <https://www.gov.pl/web/digitalization/euap> (дата звернення: 21.07.2025).
8. Georgia Public Service Hall. *Blockchain Technology for Property Registration*. URL: <https://psh.gov.ge/en/services/blockchain> (дата звернення: 21.07.2025).
9. EU4Digital. *Supporting Digital Transformation in Ukraine*. URL: <https://eu4digital.eu/ukraine/> (дата звернення: 20.07.2025).
10. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. *Кібербезпека в Україні*. URL: <https://dsszzi.gov.ua/> (дата звернення: 20.07.2025).

11. Transparency International Ukraine. *Громадський бюджет України*. URL: <https://ti-ukraine.org/public-budgeting/> (дата звернення: 23.07.2025).
12. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60 (6). С. 549–559.
13. OECD. *Digital Government Index: 2020 results*. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-2020.htm> (дата звернення: 23.07.2025).
14. World Bank. *GovTech Maturity Index 2022*. URL: <https://surl.li/lwioyp> (дата звернення: 21.07.2025).

Shmahun A. V. THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The article provides a comprehensive analysis of the impact of digital technologies on the efficiency of public administration in Ukraine. Digital transformation of public governance is viewed as a key direction in the modernization of the public sector, involving the integration of modern information and communication technologies (ICT) into the daily operations of public authorities and local self-government bodies. The essential characteristics of digital technologies are explored, including automation, transparency, interactivity, unification, scalability, accessibility, and analyticity. The ir functional role in enhancing administrative processes, reducing bureaucratic barriers, and increasing transparency and public trust in government institutions is emphasized.

Key elements of Ukraine's digital public infrastructure are examined, such as e-government systems, electronic service delivery portals (notably "Diia"), open data platforms, and public oversight tools (Prozorro, Є-data). The article reviews recent academic research confirming that digital innovations significantly improve the efficiency of public service delivery. Major challenges accompanying the digitalization process are identified, including digital inequality, insufficient digital literacy among public servants, cybersecurity risks, and weak interagency integration.

The article concludes that digital technologies are a powerful tool for enhancing the effectiveness of public administration, especially in the context of decentralization and increased civic engagement. Promising areas for further research include the development of integrated digital ecosystems for communities, the application of artificial intelligence in governance, assessment of e-service quality, and the improvement of digital competencies among civil servants.

Key words: public administration, digital technologies, e-government, digital transformation, administrative efficiency, e-services, Diia; Prozorro, open data, cybersecurity.