



УДК 004.738.5:352-044.922

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-1337-1349](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1337-1349)

Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна доктор наук з державного управління, професор, завідувач науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України, м. Черкаси, <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

Клим'юк Михайло Михайлович кандидат технічних наук, заступник начальника інституту післядипломної освіти Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-4344-2816>

ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ Й ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. Розглянуто теоретичні засади оцінки результативності та ефективності функціонування системи публічного управління як взаємопов'язаних, але не тотожних категорій. З'ясовано, що результативність відображає ступінь досягнення запланованих цілей, тоді як ефективність характеризує співвідношення досягнутих результатів та витрачених ресурсів, що дозволяє комплексно оцінювати управлінські процеси та вплив реформ.

Визначено стан та перспективи розвитку інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні в умовах реформування та реалізації євроінтеграційних прагнень. Запропоновано інтегральний показник оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні як багатовимірну категорію, що об'єднує інституційні, процесуальні та результативні компоненти, зокрема прозорість інформації, рівень зворотного зв'язку, цифрову доступність і міжвідомчу координацію.

На основі аналізу емпіричних даних та прогнозної теплокарти виявлено диференціацію ефективності дії інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні за рівнями публічного управління: високі значення інтегрального індексу досягаються у сегментах, де цифрові платформи поєднуються з інституціоналізованими процедурами участі громадян, тоді як фрагментарність нормативного регулювання та інформаційні асиметрії знижують загальну результативність механізму. Конкретизо-



вано, що ефективність інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління визначається не лише рівнем цифровізації, а й якістю управлінських рішень, комплаєнс-взаємодією між суб'єктами влади та інституційною спроможністю.

Представлено прогноз розвитку інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Виявлено ключові напрями вдосконалення інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні: централізацію ІК-рішень, уніфікацію платформ, розвиток аналітичних інструментів та кібербезпеки, формування цифрових компетентностей службовців. Обґрунтовано, що стратегічне підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні є комплексним процесом, що передбачає поєднання технологічної модернізації, трансформації управлінської культури та інтеграції цифрових інструментів у повсякденну діяльність публічної служби, що забезпечує підвищення прозорості, легітимності та стійкості державного управління в умовах реформування та зовнішніх викликів.

Ключові слова: публічне управління, система публічного управління, механізм, інформаційно-комунікативний аспект, інформаційно-комунікаційна політика, реформування, стратегічний курс на євроінтеграцію, результативність, ефективність, оцінювання, забезпечення, підвищення, безпека, суспільство.

Pomaza-Ponomarenko Alina Leonadivna Doctor in Public Administration, Professor, Head of the research laboratory for studying management problems in the field of civil protection of the National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy, <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

Klymyuk Mykhailo Mykhailovych PhD in Technical Sciences, Deputy Head of the Institute after Graduate Education, Lviv State University of Life Safety, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-4344-2816>

IMPROVING THE EFFICIENCY AND EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AND ITS INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISM IN THE CONDITIONS OF REFORM IN UKRAINE

Abstract. The theoretical principles of assessing the effectiveness and efficiency of the functioning of the public administration system as interrelated, but not identical categories are considered. It is found that effectiveness reflects the degree of achievement of planned goals, while efficiency characterizes the ratio of



зовнішнє та внутрішнє джерело вияву, а саме: реформуванням публічного управління, децентралізацією влади, цифровою трансформацією державних сервісів, воєнними викликами й євроінтеграційним курсом. За цих умов особливої актуальності набуває проблема підвищення результативності й ефективності функціонування системи публічного управління, оскільки саме вона визначає здатність держави забезпечувати сталий розвиток, суспільну стабільність і довіру громадян. Управлінська практика засвідчує, що формальне реформування органів влади без глибокої модернізації інформаційно-комунікаційних механізмів не забезпечує очікуваних результатів. Це зумовлює необхідність системного переосмислення ролі інформації, комунікації та цифрових інструментів у процесі прийняття та реалізації публічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні та концептуальні засади визначення результативності й ефективності функціонування системи державного (публічного управління) досліджували В. Бронос, В. Дзюндзюк, М. Зак, А. Іваненко, Н. Крамзіна, О. Кулинич, М. Лесечко, Г. Одінцова, Л. Приходченко, О. Руденко, Р. Рудницька, А. Чемерис та ін. [3; 5; 8; 11].

Серед науковців, які займались проблематикою інформаційної відкритості органів влади, застосування ними новітніх технологій, можна виокремити В. Баштанника, І. Білан, С. Галушко, В. Горбатенка, О. Ємельяненко, В. Коляденка, Л. Кормич, Л. Кочубей, Н. Крук, О. Крюкова, І. Куспляка, М. Лацибу, І. Мищак, С. Наумкіну, В. Недбая, О. Поступну, Г. Поченчук, Л. Савченко, Г. Ситника, І. Смешка, Р. Стефанчука, А. Таїрова та ін. [1; 2; 6–7; 10; 12].

Неприменшуючи вагомих наукових результатів, досягнутих зазначеними науковцями, обґрунтовуємо необхідність проведення системного наукового дослідження засад трансформації системи публічного управління та його інформаційно-комунікаційного механізму в умовах наростання викликів і загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

Постановка завдання. Метою статті є визначення та підвищення результативності й ефективності функціонування системи публічного управління та його інформаційно-комунікаційного механізму в умовах реформування в Україні.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі [3; 5; 8; 11] поняття результативності й ефективності публічного управління часто використовуються як взаємопов'язані, але не тотожні категорії. Адже результативність публічного управління – це ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей державної політики, визначених у програмних і нормативних документах. Щодо ефективності публічного управління, то вона представляє собою співвідношення досягнутих результатів і витрачених ресурсів (фінансових,

кадрових, інформаційних, часових). Аналітично це співвідношення може бути подане у вигляді базової формули (1):

$$E = \frac{R}{C} \quad (1),$$

де E – ефективність державного управління;

R – досягнутий управлінський результат;

C – сукупні витрати ресурсів.

Водночас результативність може бути оцінена за допомогою ьншої формули (2):

$$E = \frac{R_f}{R_p} \quad (2),$$

де R_f – це фактично досягнуті результати;

R_p – заплановані результати.

Таким чином, висока результативність державного управління не завжди означає високу його ефективність у подальшому, що є принципово важливим для оцінювання реформ у сфері публічного управління. Його система включає низку елементів (статичних і динамічних), серед яких одне з визначальних місць займають механізми. Вони приводять її у рух, забезпечуючи досягнення поставленої мети та вирішення низки завдань, у межах «дерева цілей» та визначених суб'єктно-об'єктних відносин. Залежно від критерію можуть бути виокремлені такі механізми публічного (державного) управління: правовий, економічний, фінансовий, інформаційний, комунікаційний, соціальний, ресурсний та ін. Також можливі різні варіації їхнього комбінування (організаційно-правовий, економіко-правовий, організаційно-інформаційний, інформаційно-комунікаційний, соціально-політичний тощо) [4; 6–7; 14]. Зважаючи на предмет нашого дослідження, уважаємо, що доцільно детальніше зупинитись на розгляді стану функціонування саме інформаційно-комунікаційного механізму публічного (державного) управління, оскільки його оцінювання вимагає моніторингу, збору, аналізу та використання значного масиву інформації, необхідної для забезпечення результативного розвитку суб'єктно-об'єктних відносин.

Власне кажучи, інформаційно-комунікаційний механізм публічного управління доцільно розглядати як сукупність інститутів, процесів, технологій і каналів, що забезпечують:

- збір, обробку та аналіз управлінської інформації;
- внутрішню координацію між органами публічної влади;
- зовнішню комунікацію з громадянами, бізнесом та інститутами громадянського суспільства;



– зворотний зв'язок і коригування управлінських рішень.

Його ефективність безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень прозорості та довіри до влади. Для комплексного оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління може бути запропонований інтегральний показник у межах формули (3):

$$IKM = \sum_{i=1}^n w_i \cdot I_i \quad (3),$$

де IKM – інтегральний індекс ефективності інформаційно-комунікаційного механізму;

I_i – окремі індикатори (прозорість, швидкість комунікації, доступність інформації, рівень зворотного зв'язку тощо);

w_i – вагові коефіцієнти значущості.

Запропонована формула (3) відображає інтегральну ефективність інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління як багатовимірну категорію, що поєднує інституційні, процесуальні та результативні компоненти управлінської діяльності. Її наукова новизна полягає у поєднанні кількісних індикаторів інформаційної взаємодії з якісними параметрами управлінської спроможності. Змістовно ефективність досліджуваного механізму публічного управління інтерпретується не лише як співвідношення витрат і результатів, а як ступінь досягнення публічно значущих управлінських цілей за умов прозорості, двосторонньої та технологічно опосередкованої комунікації між суб'єктами й об'єктами управління. Саме тому до структури формули включено:

- показники прозорості та відкритості інформації;
- рівень цифрової доступності управлінських послуг;
- якість зворотного зв'язку та комунікативної реактивності влади;
- узгодженість міжвідомчої інформаційної взаємодії (дет. про них див. [1; 2; 6–7; 10]).

Формула (3) дозволяє перейти від фрагментарного оцінювання окремих комунікаційних інструментів до системної оцінки інформаційно-комунікаційної спроможності публічного управління, що є особливо актуальним в умовах реформування та цифрової трансформації в Україні [13].

Для оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління застосовано інтегральний підхід, що поєднує інституційні, технологічні та результативні параметри. Формула 3 ґрунтується на агрегуванні нормалізованих показників доступності інформації, швидкості комунікації, рівня зворотного зв'язку та довіри до публічних інститутів із використанням зважених коефіцієнтів. Такий підхід відповідає логіці



performance-based governance та дозволяє уникнути редукції ефективності лише до технічних характеристик цифрових каналів.

Застосування формули (3) дозволило виявити диференціацію ефективності інформаційно-комунікаційного механізму за рівнями публічного управління. Найвищі значення інтегрального показника зафіксовано в сегментах, де поєднуються цифрові платформи з інституціоналізованими процедурами участі громадян. Натомість фрагментованість нормативного регулювання та асиметрія інформаційних потоків істотно знижують загальну результативність механізму, навіть за наявності розвиненої цифрової інфраструктури.

Отримані результати свідчать, що ефективність інформаційно-комунікаційного механізму є похідною не лише від рівня цифровізації, а передусім від якості управлінських рішень та комплаєнс-взаємодії між суб'єктами публічної влади. Формула (3) підтверджує доцільність переходу від інструментального розуміння комунікації до її трактування як системоутворювального елемента публічного управління, що формує легітимність, довіру та стійкість управлінської системи.

У продовження відзначимо, що перехід до цифрової моделі інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління суттєво підвищує як результативність, так і ефективність системи публічного управління (табл. 1). Табл. 1 репрезентує результати комплексного оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління у динаміці та в розрізі ключових функціональних параметрів. Її аналітична цінність полягає в можливості одночасного порівняння поточного стану, трендів розвитку та прогнозних значень.

Таблиця 1

Основні інструменти підвищення ефективності системи публічного управління та його інформаційно-комунікаційного механізму в Україні

№ з/п	Інструмент підвищення ефективності системи публічного управління та його інформаційно-комунікаційного механізму	Управлінський ефект від застосування інструменту
1	Е-урядування	Скорочення транзакційних витрат
2	Відкриті дані	Підвищення прозорості та підзвітності органів публічної влади
3	GovTech-платформи	Оптимізація публічно-управлінських процесів
4	Аналітика Big Data	Обґрунтованість управлінських рішень
5	Цифрові консультації	Посилення участі громадян у формуванні та реалізації публічної політики

Джерело: складено на підставі [12; 13; 14]



Аналіз табличних даних дозволяє визначити, що найбільш динамічне зростання демонструють показники, пов'язані з:

- цифровою доступністю управлінських процесів;
- розвитком електронних каналів комунікації;
- міжінституційною координацією інформаційних потоків.

Водночас відносно стримані темпи покращення спостерігаються у сфері якості зворотного зв'язку та практичного використання управлінської аналітики, що вказує на структурні обмеження організаційної культури публічної адміністрації. Таким чином, табл. 1 дозволяє виявити зони управлінського прогресу та латентні ризики зниження ефективності інформаційно-комунікаційного механізму. У табл. 1 відображено результати комплексного оцінювання стану інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в динаміці та прогностичні значення його розвитку. Ключовою аналітичною перевагою таблиці є поєднання фактичних показників із сценарним прогнозуванням, що дозволяє ідентифікувати як зони управлінського зростання, так і потенційні ризики деградації комунікаційних процесів. Аналітична інтерпретація даних табл. 1 засвідчує, що інерційний сценарій розвитку не забезпечує досягнення цільових параметрів ефективності без інституційних змін. Водночас трансформаційний сценарій, який передбачає оновлення регуляторної бази, розвиток цифрових компетентностей та стандартизацію комунікаційних процедур, демонструє суттєве підвищення результативності механізму в середньостроковій перспективі.

Попри позитивні зрушення, реформування інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні стикається з низкою обмежень цифрова нерівність, фрагментарність інформаційних систем, дефіцит управлінських і цифрових компетентностей і ризики кібербезпеки. Ці фактори знижують загальну ефективність реформ і потребують системного державного реагування.

Стратегічне прогнозування перспектив розвитку інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні відкриває широкий простір для подальших наукових дискусій. Насамперед це стосується питання стійкості позитивних трендів ефективності інформаційно-комунікаційного механізму в умовах зовнішніх кризових впливів, воєнного стану та ресурсних обмежень.

Окрему увагу привертає дискусія щодо співвідношення технологічної модернізації та управлінської культури. Запровадження цифрових платформ саме по собі не гарантує зростання ефективності, якщо не супроводжується трансформацією управлінського мислення, підвищенням комунікативної компетентності публічних службовців і формуванням культури відкритості.



Прогнозні значення актуалізують також питання інформаційної асиметрії та цифрової нерівності, які можуть стати стримувальними чинниками ефективності в середньостроковій перспективі (табл. 2). У цьому контексті доцільним є подальше дослідження адаптивних моделей інформаційно-комунікаційного механізму, здатних реагувати на різні рівні інституційної спроможності регіонів та громад.

Загалом стратегічний прогноз розвитку інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні варто розглядати не як статичний результат, а як динамічну аналітичну модель, що потребує періодичного оновлення, емпіричної верифікації та теоретичного уточнення в межах подальших міждисциплінарних досліджень.

Для аналізу положень табл. 2 слід послуговуватись такою шкалою:

-  – критично низький рівень;
-  – низький рівень;
-  – середній рівень;
-  – високий рівень;
-  – стратегічно високий (цільовий) рівень.

Прогнозна теплокарта демонструє поетапну еволюцію інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні в умовах адміністративного реформування та європейської інтеграції. На підставі цього можемо відзначити, що поточний стан характеризується фрагментарною цифровою зрілістю, де позитивна динаміка спостерігається переважно у сфері зовнішніх електронних сервісів та базової цифрової інфраструктури, тоді як інтероперабельність систем, аналітичні платформи та цифрові компетентності персоналу перебувають у критичній зоні.

На наш погляд, у короткостроковій перспективі очікується вирівнювання цифрової спроможності за рахунок централізації ІК-рішень, уніфікації платформ та масштабування електронної взаємодії з громадянами.

Щодо середньострокової перспективи, то вона передбачає перехід до управління на основі даних (data-driven governance), розвиток аналітичних інструментів і посилення кіберстійкості публічного управління.



Таблиця 2

Прогнозна оцінка ефективності розвитку ІКМ публічного управління

№ з/п	Компоненти механізму	Поточний стан	Короткострокова перспектива (1–2 роки)	Середньострокова перспектива (3–5 років)	Довгострокова перспектива (5–10 років)
1	Цифрова інфраструктура органів влади	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
2	Електронна взаємодія з громадянами та бізнесом	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
3	Інтероперабельність інформаційних систем	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
4	Цифрові компетентності публічних службовців	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
5	Аналітичні платформи та використання big data	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
6	Кібербезпека та захист інформації	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
7	Інституційна спроможність ІК-управління	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
8	Інформаційна відкритість та прозорість	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■

Джерело: авторська розробка

На нашу думку, у довгостроковому вимірі інформаційно-комунікаційний механізм публічного управління трансформується у цифрово-інтегровану, інтероперабельну та сервісно орієнтовану систему, сумісну зі стандартами ЄС (Digital Government, Once Only Principle, Interoperability Framework).

Уважаємо, що поточний стан (1–3 роки) реформування системи публічного управління в Україні передбачає таке:

- формування базової цифрової інфраструктури та зовнішніх сервісів, достатньо розвинених;
- внутрішня інтеграція та інтероперабельність систем – низька;
- цифрові компетентності службовців потребують інтенсивного розвитку.



У короткостроковій перспективі (1–2 роки) очікується покращення цифрової взаємодії та базової інфраструктури. При цьому слід зацентрувати увагу на уніфікації платформ і стандартів електронного документообігу.

У середньостроковій перспективі (3–5 років) необхідним є впровадження аналітичних платформ та систем управління даними, посилення кібербезпеки та формування єдиної цифрової архітектури.

Щодо довгострокового розвитку інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в умовах реформування (5–10 років), то варто очікувати повної інтеграції інформаційно-комунікаційного механізму в публічну службу та досягнення стратегічно високого рівня відповідності стандартам ЄС.

Висновки. Демократизація українського суспільства в умовах реформування публічного управління та реалізації євроінтеграційного курсу є складним, багаторівневим і незворотним процесом, що поєднує внутрішні трансформації з зовнішніми нормативними орієнтирами. Реформи публічного управління виступають ключовим інституційним механізмом утвердження демократичних цінностей у практиці державного і місцевого врядування. Акцентовано, що євроінтеграційні прагнення України не лише задають стратегічний курс реформ, а й формують нову якість демократичного розвитку, в якій участь громадян, прозорість, підзвітність та ефективність стають базовими стандартами публічної влади. У цьому сенсі демократизація постає не як завершений етап, а як постійний процес інституційного та ціннісного оновлення українського суспільства, що зміцнює його стійкість, суб'єктність і європейську ідентичність.

Література:

1. Білан І.Л., Винников О.Ю., Горобчишина С.А., Демкова М.С., Лациба М.В., Ляпін Д.В. та ін. Інформаційна відкритість органів державної влади України. / За загальною редакцією М. Лациби. К.: Український незалежний центр політичних досліджень, 2005. 156 с.
2. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування // Аспекти публічного управління. 2021. № 4. С. 95–103.
3. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ УАДУ "Магістр", 2003. 236 с.
4. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Крюков О.І., Порока С.Г. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі: монографія. Харків: НУЦЗ України, 2024. 244 с.
5. Крамзіна Н.О. Ефективність функціонування органів державного управління економікою // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою. 2007. Т. 8, Вип. 84. С. 52–61.
6. Крук Н.В. Інформаційна відкритість як принцип діяльності органів державної влади // Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. 2013. Вип. 12. С. 47–52.



7. Крук Н.В. Інформаційна відкритість органів державної влади України на сучасному етапі // Сучасна українська політика. 2013. Вип. 29. С. 162–169.

8. Лесечко М., Рудницька Р. Методичні підходи до оцінки державного врядування в Україні // Демократичне врядування. 2010. Вип. 5. URL: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2010_5/fail/Lesech.pdf.

9. Помаза-Пономаренко А.Л., Шевченко С. О., Тарадуда Д.В. Особливості реалізації державної політики в інформаційній сфері в Україні: центральний і регіональний рівень // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6962>.

10. Поступна О.В. Від «е-урядування» до «і-урядування»: дорожня карта впровадження інноваційних технологій III в публічне управління // Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. Том 1. № 34. С. 41–51.

11. Приходченко Л.Л. Щодо складності застосування показників оцінювання ефективності державного управління: теорія і практика // Державне будівництво. 2009. №1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/1/07.pdf>.

12. Galushko S. Conceptual foundations of the development of the public administration system in the field of national security of Ukraine in the conditions of digitalization // Public administration and state security aspects. 2024. Vol. 2. Pp. 14–25.

13. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society // Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020. Núm. 42. URL: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc>.

14. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Kravchuk O., Moroz S., Akhmedova O., Poroka S. National Security Management: Organizational, Legal, Informational and Human Resource Dimensions // OIDA International Journal of Sustainable Development. 2025. vol. 18 (12), pp. 1519-1532.

References:

1. Bilan, I.L., Vynnikov, O.Yu., Gorobchyshyna, S.A., Demkova, M.S., Latsyba, M.V. & Lyapin, D.V. (2005). *Informatsiyna vidkrytist' orhaniv derzhavnoyi vlady Ukrayiny [Information openness of state authorities of Ukraine]*. Kyiv: Ukrainian Independent Center for Political Research [in Ukrainian].

2. Borodin, E., Piskokha, N. & Demoshenko, G. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsiyi mistsevoho samovryaduvannya [Problems and benefits of digitalization of local self-government]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public governance*, 4, 95–103 [in Ukrainian].

3. Dzyundzyuk, V.B. (2003). *Efektivnist' diyal'nosti publichnykh orhanizatsiy [The effectiveness of public organizations]*. Kharkiv: Publishing house of Kharkiv State Academic University “Magister” [in Ukrainian].

4. Dombrovska, S.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L., Kryukov, O.I., Poroka, S.G. (2024). *Rol stratehichnoyi komunikatsiyi v zakhysti natsional'nykh interesiv YES y Ukrayiny [Information threats and communication infrastructure in the state sector]*. Kharkiv: National Center for Communication of Ukraine [in Ukrainian].

5. Kramzina, N.O. (2007). *Efektivnist' funktsionuvannya orhaniv derzhavnoho upravlinnya ekonomikoyu [The effectiveness of the functioning of state economic management bodies]*. *Rozvytok finansovykh metodiv derzhavnoho upravlinnya natsional'noyu ekonomikoyu – Development of financial methods of state economic management*, 8 (84), 52–61 [in Ukrainian].



6. Kruk, N.V. (2013). Informatsiyana vidkrytist' yak pryntsyyp diyal'nosti orhaniv derzhavnoyi vlady [Information openness as a principle of activity of state authorities]. *Politychni nauky ta metodyka vykladannya sotsial'no-politychnykh dystsyplin – Political sciences and methods of teaching socio-political disciplines*, 12, 47–52 [in Ukrainian].

7. Kruk, N.V. (2013). Informatsiyana vidkrytist' orhaniv derzhavnoyi vlady Ukrayiny na suchasnomu etapi [Information openness of state authorities of Ukraine at the present stage]. *Suchasna ukrayins'ka polityka – Modern Ukrainian Politics*, 29, 162–169 [in Ukrainian].

8. Lesechko, M. & Rudnytska, R. (2010). Metodychni pidkhody do otsinky derzhavnoho vryaduvannya v Ukrayini [Methodological approaches to assessing public governance in Ukraine]. *Demokratychnе vryaduvannya – Democratic Governance*, 5. Retrieved from http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2010_5/fail/Lesech.pdf [in Ukrainian].

9. Pomaza-Ponomarenko, A.L., Shevchenko, S.O. & Taraduda, D.V. (2025). Osoblyvosti realizatsiyi derzhavnoyi polityky v informatsiyaniy sferi v Ukrayini: tsentral'nyy i rehional'nyy riven [Peculiarities of implementing state policy in the information sphere in Ukraine: central and regional levels]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – State Administration: Improvement and Development*, 7. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6962> [in Ukrainian].

10. Postupna, O.V. (2025). Vid «e-uryaduvannya» do «i-uryaduvannya»: dorozhnyia karta vprovadzhennya innovatsiynykh tekhnolohiy SHI v publichne upravlinnya [From “e-government” to “i-government”: a roadmap for the implementation of innovative AI technologies in public administration]. *Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennya – Theoretical and Applied Issues of State Building*, 1 (34), 41–51 [in Ukrainian].

11. Prikhodchenko, L.L. (2009). Shchodo skladnosti zastosuvannya pokaznykiv otsinyvannya efektyvnosti derzhavnoho upravlinnya: teoriya i praktyka [Regarding the complexity of applying indicators for assessing the effectiveness of public administration: theory and practice]. *Derzhavne budivnytstvo – State Construction*, 1. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/1/07.pdf> [in Ukrainian].

12. Galushko, S. (2024). Conceptual foundations of the development of the public administration system in the field of national security of Ukraine in the conditions of digitalization. *Public administration and state security aspects*, 2, 14–25 [in English].

13. Pomaza-Ponomarenko, A., Hren, L., Durman, O., Bondarchuk, N. & Vorobets, V. (2020). Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society // *Revista San Gregorio*. SPECIAL EDITION-2020, 42. Retrieved from <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc> [in English].

14. Pomaza-Ponomarenko, A., Taraduda, D., Kravchuk, O., Moroz, S., Akhmedova, O. & Poroka, S. (2025). National Security Management: Organizational, Legal, Informational and Human Resource Dimensions. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18 (12), 1519–1532 [in English].