

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.11>

УДК 004.738.5:352-044.922

А. Л. Помаза-Пономаренко,

д. держ. упр., професор, завідувач науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту,

Національний університет цивільного захисту України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

Р. Б. Данчевський,

старший викладач кафедри управління діяльністю підрозділів цивільного захисту,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0767-3898>

**АМБІВАЛЕНТНІСТЬ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ Й
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

A. Pomaza-Ponomarenko,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Research
Laboratory for Studying Management Problems in the Field of Civil Protection,
National University of Civil Protection of Ukraine*

R. Danchevskiy,

*Senior lecturer of the Department of Management of Civil Protection Units,
Lviv State University of Life Safety*

AMBIVALENCE OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF REFORM AND EUROPEAN INTEGRATION

*Концептуалізовано парадигму амбівалентності розвитку механізмів публічного управління України в умовах реформування й євроінтеграції, а також співвіднесено базові категорії трансформаційних процесів у цій сфері. Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку публічного управління формується під впливом триєдиного чинника: внутрішніх структурних реформ (децентралізація, адміністративна, антикорупційна та судова реформи), євроінтеграційного курсу з імплементацією *acquis communautaire* та цифрової трансформації управлінських процесів. Доведено, що поєднання зазначених процесів створює амбівалентний ефект, за якого підвищення ефективності та прозорості супроводжується зростанням інституційної складності, регуляторного навантаження й нових технологічних ризиків.*

Установлено, що реформування публічного управління має інструментальний характер, трансформація – парадигмальний, модернізація – технологічний, а розвиток – інтегральний і довгостроковий вимір. Євроінтеграція визначена рамковим фактором структурної перебудови механізмів публічного управління, який задає стандарти, механізми моніторингу та систему умовності реформ. Цифровізація розглядається як каталізатор модернізації, що забезпечує прозорість, аналітичність і сервісну орієнтованість

держави, проте потребує належного рівня інституційної зрілості та кібербезпеки.

Запропоновано прогноз розвитку механізмів публічного управління до 2035 року з урахуванням кластерного підходу, що дозволив надати періодизацію реалізації євроінтеграційних процесів Україною. Очікується інституційна стабілізація, перехід до стратегічного й випереджального управління, інтеграція в європейський цифровий простір та зниження рівня амбівалентності до структурно контрольованого стану. Ключовим чинником успіху визначено інституційну узгодженість і системність реалізації реформ.

*The paradigm of ambivalence of the development of public administration mechanisms in Ukraine in the context of reform and European integration is conceptualized, and the basic categories of transformation processes in this area are correlated. It is substantiated that the current stage of public administration development is formed under the influence of a threefold factor: internal structural reforms (decentralization, administrative, anti-corruption and judicial reforms), the European integration course with the implementation of the *acquis communautaire* and the digital transformation of management processes. It is proven that the combination of these processes creates an ambivalent effect, in which increasing efficiency and transparency is accompanied by an increase in institutional complexity, regulatory burden and new technological risks. It is established that public administration reform is instrumental in nature, transformation is paradigmatic, modernization is technological, and development is an integral and long-term dimension. European integration is defined as a framework factor for the structural restructuring of public administration mechanisms, which sets standards, monitoring mechanisms and a system of conditionality for reforms. Digitalization is considered as a catalyst for modernization, ensuring transparency, analytics and service orientation of the state, but requires an appropriate level of institutional maturity and cybersecurity.*

A forecast of the development of public administration mechanisms until 2035 is proposed, taking into account the cluster approach, which allowed to provide a

periodization of the implementation of European integration processes by Ukraine. Institutional stabilization, a transition to strategic and proactive management, integration into the European digital space and a decrease in the level of ambivalence to a structurally controlled state are expected. The key factor for success is identified as institutional coherence and systematic implementation of reforms.

Ключові слова: *публічне управління, механізми публічного управління, реформування публічного управління, трансформація системи публічного управління, ефективність, глобалізація, європейська інтеграція України, євроінтеграційні процеси, адаптація національного законодавства до стандартів ЄС, інституційна амбівалентність, цифрова трансформація, цифрові інфраструктури, стратегічне планування, прогнозування.*

Keywords: *public administration, public administration mechanisms, public administration reform, transformation of the public administration system, efficiency, globalization, European integration of Ukraine, European integration processes, adaptation of national legislation to EU standards, institutional ambivalence, digital transformation, digital infrastructures, strategic planning, forecasting.*

«Мистецтво політики – це мистецтво робити так, щоб кожному було вигідно бути добродесним» К. Гельвецій

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними змінами в системі публічного управління, що відбуваються під впливом реформ, децентралізації, цифровізації, воєнних викликів і виконання євроінтеграційних зобов'язань. Ці процеси не є лінійними, адже супроводжуються амбівалентними (двоїстими) ефектами, що відзначаються посиленням інституційної спроможності водночас із виникненням нових управлінських ризиків. Амбівалентність розвитку механізмів публічного управління проявляється у поєднанні централізації та децентралізації, гармонізації із правом ЄС та збереженні національних особливостей, цифровізації та зростанні кіберризиків, а також демократизації

процедур та посиленні адміністративного контролю. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформування публічного управління в Україні є предметом вітчизняних і зарубіжних учених С. Андрєєвої, О. Ахмедової, А. Каляєва, І. Коржа, О. Кучабського, О. Майбороди, Л. Новак-Каляєвої, О. Рафальського, О. Руденко, І. Шаповалової, Н. Ясницької та ін. [2; 3; 4; 11]. Крім того, трансформаційні процеси у межах розвитку цифровізації досліджувались групою науковців Є. Бородіним, С. Галушко, М. Густафссоном, В. Ємельяновим, Л. Івашовою, С. Квіткою, В. Луняком, О. Матвєєвою, В. Навумау, Т. Яновські та ін. [7; 8; 9; 10; 13].

Постановка завдання. Метою статті є концептуалізація амбівалентності розвитку механізмів публічного управління в умовах реформування й євроінтеграції в Україні, а також визначення співвідношення базових категорій трансформаційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку публічного управління України формується в умовах триєдиного впливу: 1) внутрішнього реформування (децентралізація, реформа держслужби, антикорупційна політика); 2) євроінтеграційного курсу, що передбачає імплементацію *acquis communautaire*; 3) цифрової трансформації, яка змінює природу взаємодії держави і суспільства [2; 3; 4; 6; 11]. Поєднання цих процесів створює амбівалентний ефект, а саме: підвищення ефективності супроводжується зростанням складності управлінських ризиків.

Сучасні трансформації публічного управління відбуваються в умовах багатовекторного впливу, що поєднує внутрішні реформи, зовнішні інтеграційні зобов'язання та технологічну модернізацію. Для коректного аналізу амбівалентності (суперечливості) розвитку механізмів публічного управління в Україні необхідно чітко розмежувати базові категорії, які часто ототожнюються в науковому дискурсі, але мають різний рівень глибини та наслідків для інституційної архітектури (табл. 1).

По-перше, реформування є управлінським інструментом цілеспрямованої зміни окремих елементів системи. Воно зазвичай має нормативне або організаційне спрямування й орієнтоване на усунення дисфункцій. Проте реформування не гарантує системної перебудови – воно може залишатися фрагментарним.

По-друге, трансформація охоплює більш глибокий рівень змін. Йдеться про переосмислення управлінської парадигми, зміщення балансу між владою та суспільством, перехід від ієрархічної до мережевої моделі врядування. Трансформація передбачає зміну ціннісних засад і механізмів легітимації влади.

По-третє, модернізація пов'язана із упровадженням сучасних інструментів, технологій і стандартів. Вона не завжди змінює структуру системи, але підвищує її функціональну ефективність.

Нарешті, розвиток є інтегральною категорією, яка відображає довгострокове якісне ускладнення системи, накопичення інституційного досвіду та підвищення стійкості.

Таблиця 1. Співвідношення процесів реформування, трансформації, модернізації та розвитку

Критерій	Реформування	Трансформація	Модернізація	Розвиток
Рівень змін	Частковий	Системний	Функціональний	Інтегральний
Предмет впливу	Інститути	Модель управління	Інструменти	Архітектура системи
Тривалість	Середня	Довгострокова	Середня	Безперервна
Результат	Оптимізація	Перебудова	Підвищення ефективності	Інституційна зрілість
Ризики	Фрагментарність	Дестабілізація	Технологічна залежність	Дисбаланс

Джерело: авторська розробка.

Представлене у табл. 1 співвідношення дозволяє зробити проміжний

висновок, що реформування є лише початковою стадією складнішого процесу розвитку. Воно може виступати інструментом трансформації, однак без системної координації ризикує залишитися локальним втручанням. Трансформація комплексніше охоплює рівні управління, оскільки вона пов'язана із зміною управлінської культури, формуванням нової логіки взаємодії між державою та громадянами. У цьому сенсі євроінтеграція є саме трансформаційним чинником [5]. Модернізація, зокрема цифрова, забезпечує інструментальну основу змін, однак не замінює потреби у структурній перебудові [1]. Таким чином, амбівалентність у межах системи публічного управління виникає тоді, коли модернізація випереджає трансформацію або коли реформування не інтегрується в стратегію розвитку (стратегічне планування).

Євроінтеграція виступає багатовимірним стимулюючим чинником реформування механізмів публічного управління. Вона передбачає імплементацію *acquis communautaire*, що охоплює адміністративне право, антикорупційні стандарти, бюджетну прозорість та судову незалежність. Процес адаптації національного законодавства до стандартів ЄС супроводжується зміною регуляторного середовища. Зростає кількість процедур, посилюється контроль, вводяться нові механізми моніторингу. Це підвищує якість управління, але одночасно ускладнює систему.

Європеїзація інституційної системи сприяє формуванню незалежних регуляторів і посиленню інституційної автономії. Проте паралельно виникає ризик фрагментації повноважень і дублювання функцій. Суттєвим аспектом при цьому є бюджетна інтеграція й упровадження принципів фінансової дисципліни. Вони зміцнюють підзвітність, але підвищують залежність від зовнішнього фінансування. Отже, євроінтеграція одночасно підвищує стандарти та генерує нові інституційні навантаження (табл. 2).

Таблиця 2. Вплив євроінтеграції на механізми публічного управління

Механізм	Напрямок змін	Позитивний ефект	Амбівалентний наслідок
Нормативний	Гармонізація	Якість законодавства	Надрегуляція
Інституційний	Створення регуляторів	Незалежність	Фрагментація
Фінансовий	Прозорість бюджету	Підзвітність	Зовнішня залежність
Контрольний	Європейський аудит	Зниження корупції	Процедурна складність

Джерело: авторська розробка.

Гармонізація вітчизняного законодавства з європейським формує передумови правової стабільності [5]. Однак надмірна регуляторна деталізація може уповільнювати прийняття рішень. При цьому інституційна незалежність підсилює демократичні засади, але вимагає координаційних механізмів для уникнення розпорошення компетенцій. Фінансова ж інтеграція посилює контроль, однак ставить систему у залежність від умов зовнішніх донорів. Отже, амбівалентність є невід’ємною рисою розвитку механізмів публічного управління в Україні в умовах реалізації її інтеграційних прагнень і структурних реформ.

Цифровізація радикально змінює характер управлінських механізмів [1; 12]. Вона формує «платформену» та сервісноорієнтовану державу, де рішення ухвалюються на основі даних, а взаємодія здійснюється в електронному середовищі (табл. 3). Упровадження електронних сервісів скорочує транзакційні витрати та мінімізує корупційні ризики. Проте одночасно зростає залежність від інформаційної інфраструктури. Big Data та аналітичні алгоритми підвищують точність прогнозування, але створюють ризик алгоритмічної

упередженості [7; 13]. Цифрова демократія посилює участь громадян, однак може стимулювати популістські тенденції [8; 10]. Таким чином, цифрова трансформація генерує нову форму амбівалентності – технологічну.

Таблиця 3. Вплив цифрової трансформації на реформування механізмів управління

Напрямок	Інституційний ефект	Позитив	Ризик
Е-сервіси	Автоматизація	Прозорість	Кіберзагрози
Big Data	Аналітичність	Обґрунтованість рішень	Порушення приватності
Платформи	Горизонтальні зв'язки	Мережеве врядування	Монополізація
Е-участь	Залучення громадян	Довіра	Популізація

Джерело: авторська розробка.

Автоматизація процедур підвищує ефективність, але потребує потужної кібербезпеки [9]. Аналітичне управління посилює доказовість рішень, однак вимагає етичного регулювання використання даних. У той же час, платформізація розширює горизонтальні зв'язки, але створює ризик концентрації цифрової влади. Загалом цифровізація є каталізатором модернізації, але вимагає інституційної зрілості, за цих умов вона забезпечить цифрову трансформацію системи публічного управління (тобто кількісно-якісні зміни).

Прогнозування розвитку механізмів публічного управління в умовах реформування й євроінтеграції потребує поєднання інституційного, системного та кластерного підходів. Інституційний підхід дозволяє простежити зміну формальних і неформальних правил, системний – визначити взаємозалежність реформ, а кластерний – згрупувати їх у взаємопов'язані блоки за функціональною та стратегічною ознакою.

Сучасні реформи в Україні не є ізольованими, і реалізуються в умовах багаторівневої інтеграції в європейську спільноту, що означає не лише

нормативну адаптацію, а й структурну перебудову управлінської моделі. Євроінтеграція виступає не зовнішнім доповненням, а рамковим фактором трансформації. Амбівалентність прогнозу реалізації Україною її інтеграційних прагнень і реформування системи публічного управління полягає в тому, що паралельно відбуваються процеси стабілізації (інституційне зміцнення) та ускладнення (зростання регуляторної складності). Чим масштабнішою є інтеграція України в європейський простір, тим складнішою стає архітектура вітчизняної системи управління.

У цьому контексті прогноз розвитку механізмів публічного управління в Україні в умовах реформування й Євроінтеграції має враховувати таке: часову логіку реформ; їх типологічну структуру; синхронізацію з Євроінтеграційними етапами; очікуваний інституційний ефект після завершення реформ (табл. 4, 5).

Процес реформування механізмів публічного управління в Україні можна охарактеризувати за кількома критеріями: функціональним, структурним, інтеграційним і цифровим. Уважаємо, що децентралізація влади стала базовою реформою, що змінила фінансову архітектуру публічного управління в Україні. Це створило умови для автономії громад, але водночас зумовило нерівність у ресурсній спроможності. Реформа державної служби спрямована на професіоналізацію публічних службовців. Однак її завершення залежить, з одного боку, від стабільності кадрової політики, а з другого – упровадження суспільного договору. Жодні «драконові закони» не допоможуть побороти корупцію в тій чи іншій сфері суспільної життєдіяльності. Розв'язання проблеми криється у зміні національної культури (менталітету) [4]. У продовження відзначимо, що антикорупційна та судова реформи мають безпосередній зв'язок із реалізацією Євроінтеграційних вимог. Крім того, цифрова трансформація позитивно впливає на розвиток антикорупційної політики та судової системи (створено та функціонує електронний суд). Власна, цифрова трансформація публічного управління виступає мультиплікатором інших реформ, забезпечуючи їх прозорість і контроль.

**Таблиця 4. Типологізація реформ механізмів публічного управління
(2014–2025 рр.)**

Тип реформ	Назва реформи	Період реалізації	Механізми публічного управління, що трансформуються	Стратегічна мета реформування
Реформа децентралізації влади	Реформа місцевого самоврядування	2014– до т/ч	Бюджетний, економіко-фінансовий, ресурсний, адміністративний	Забезпечення та підвищення фінансової автономії громад
Адміністративна реформа	Реформа держслужби	2016– до т/ч	Кадровий, організаційний	Професіоналізація публічної служби
Антикорупційна реформа	Створення НАБУ, НАЗК, ВАКС	2015– 2023	Контрольно-наглядний	Підзвітність органів влади, підвищення доброчесності в межах їхньої діяльності
Судова реформа	Реформа правосуддя	2016– до т/ч	Інституційно-захисний	Забезпечення верховенства права
Цифровізація публічного управління	Держава у смартфоні	2019– до т/ч	Інформаційний, процедурний, сервісний	Підвищення результативності й ефективності публічного управління, а також вчасності й якості надання адмінпослуг
Євроінтеграційні реформаційні процеси	Адаптація національного законодавства до стандартів ЄС	2014–до т/ч	Нормативно-правовий	Гармонізація із правом ЄС

Джерело: авторська розробка.

Кластерний підхід передбачає групування реформ і інтеграційних процесів у функціональні блоки (кластери), що мають спільну логіку розвитку.

Таблиця 5. Кластерна періодизація євроінтеграції України

Етап	Період	Ключовий кластер	Характеристика
I	1994–2013	Нормативний кластер	Формування договірної бази
II	2014–2019	Інституційний кластер	Глибокі структурні реформи
III	2020–2022	Цифрово-адаптаційний кластер	Платформізація управління
IV	2022–нині	Статусний кластер (кандидата на членство)	Системна гармонізація
V (прогноз)	2026–2035	Інтеграційно-синергетичний кластер	Повна інтеграція в політики ЄС

Джерело: складено на підставі [5].

Перший етап – нормативний – передбачав формування правової бази зі співробітництва.

Другий етап – інституційний – відзначається започаткуванням масштабних реформ.

Третій етап характеризувався впровадженням цифровізації як засобу пришвидшення адаптації вітчизняних управлінських практик до європейських.

Четвертий етап (після отримання Україною статусу кандидата на членство) передбачає системну гармонізацію вітчизняного законодавства зі стандартами ЄС.

П'ятий етап є прогностичним і передбачає синергетичну інтеграцію механізмів публічного управління України у європейський простір.

На нашу думку, після завершення базових реформ в Україні (судової, антикорупційної, адміністративної) має відбутися таке:

- інституційна стабілізація – зменшення нормативної турбулентності;
- переорієнтація на стратегічне управління замість постійного реформування;
- інтеграція цифрових й європейських стандартів у повсякденну практику;
- формування governance 4.0 – адаптивної, мережевої моделі управління.

Однак амбівалентність розвитку механізмів публічного управління в

Україні не зникне повністю, оскільки вона трансформується у форму регуляторної політики.

Прогноз розвитку механізмів публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції та реформування до 2035 року може бути представлений таким чином:

1. У короткостроковому періоді (2026–2028 рр.) має відбутись завершення судової реформи, посилення фінансового контролю й активна імплементація директив ЄС.

2. У середньостроковому періоді (2028–2032 рр.) на порядку денному стоїть гармонізація управлінських процедур, повна цифровізація адміністративних послуг і зменшення інституційної фрагментації системи публічного управління.

3. Щодо довгострокового стратегічного планування (2032–2035 рр.), то він повинен забезпечити інтеграцію у спільний цифровий простір ЄС, упровадження *anticipatory governance* та підвищення інституційної стійкості.

Отже, загальний прогноз передбачає таке: до 2035 року Україна може сформувати інтегровану європейську модель публічного управління, цифрову державу з високим рівнем прозорості, збалансовану систему багаторівневого врядування та зниження рівня амбівалентності до структурно-контрольованого стану. При цьому ключовим фактором успіху стане не швидкість реформ, а їх інституційна узгодженість і дієвість. Зрозуміло, що євроінтеграція накладається на всі реформаційні процеси в Україні, окреслюючи її рамкову стратегію розвитку. Власне кажучи, вона встановлює стандарти, визначає часові межі, забезпечує моніторинг і формує систему умовності (*conditionality*). Реформи без євроінтеграції були б фрагментарними. Євроінтеграція ж без внутрішніх реформ – формальною. Їхнє поєднання створює складну, але перспективну модель розвитку механізмів публічного управління в Україні.

Висновки. На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Доведено, що розвиток механізмів публічного управління в Україні в умовах реформування й євроінтеграції має амбівалентний характер, оскільки

поєднує процеси підвищення ефективності із зростанням інституційної складності. Концептуальне розмежування категорій «реформування», «трансформація», «модернізація» та «розвиток» дозволило встановити їх ієрархічну взаємозалежність: реформування виступає інструментальним рівнем змін, трансформація – парадигмальним, модернізація – технологічним, а розвиток – інтегральним і довгостроковим процесом. Амбівалентність виникає тоді, коли ці процеси відбуваються асинхронно або не інтегруються в єдину стратегію.

2. Обґрунтовано, що євроінтеграція виступає рамковим чинником структурної перебудови механізмів публічного управління, окреслюючи стандарти, часові параметри та систему векторів реалізації реформ. Установлено, що імплементація *acquis communautaire*, посилення інституційної автономії, фінансової дисципліни та процедурного контролю спричиняють зростання регуляторного навантаження, фрагментацію повноважень і залежність від зовнішніх ресурсів. Цифрова трансформація, у свою чергу, модернізує інструментарій управління, підвищує прозорість і доказовість рішень, однак створює нові технологічні ризики та виклики кібербезпеки.

3. Надано прогноз до 2035 року щодо перспектив розвитку механізмів публічного управління в Україні в умовах реформування й євроінтеграції. Цей прогноз передбачає можливість формування інтегрованої європейської моделі публічного управління з домінуванням принципів *anticipatory governance*, мережевої взаємодії та цифрової зрілості. Акцентовано, що після завершення базових реформ на вітчизняних теренах очікується інституційна стабілізація, перехід від постійного реформування до стратегічного управління та інтеграція цифрових й європейських стандартів в управлінську практику. Водночас амбівалентність не зникне повністю, а трансформується у контрольовану форму регуляторної складності, що потребуватиме дієвої координації й інституційної узгодженості.

Література

1. Ахмедова О.О., Помаза-Пономаренко А.Л. Цифровізація державного сектору як чинник ефективного публічного управління // Наукові перспективи. 2025. Вип. 2(56). С. 85–94.
2. Каляєв А.О. Сучасні тенденції розвитку державного управління у сфері безпеки: національний і глобальний аспекти // Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, Вип. 4 (47). С. 13–22.
3. Корж І.Ф. Амбівалентність функціонування публічної влади в Україні // Інформація і право. 2021. № 4(39). С. 9–21.
4. Майборода О.М., Рафальський О.О. Політика суспільних реформ: стратегія, механізми, ресурси. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І.Ф. Кураса. 2018. 472 с.
5. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Публічно-управлінські інтеграційних прагнень аспекти реалізації Україною // Державне управління: удосконалення та розвиток, 2025. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/6651> (дата звернення 12.02.2026).
6. Ambivalence. The Free Dictionary. URL: <https://www.thefreedictionary.com/ambivalence> (дата звернення 12.02.2026).
7. Galushko S.P. Typology of digital technologies and their socio-political and state-legal effects on the sphere of national security // Public administration and state security aspects. 2024. Vol. 1. Pp. 15–32.
8. Kvitka S., BorodinYe., Yemelyanov V. & Ivashova L. The foresight of national economy's digital development. Revista inclusiones. 2020. 7 (SI) P. 112–125.
9. Luniak V. Prospects for improving public administration mechanisms in the field of digitalization and innovation // Public administration and state security aspects. 2024. Vol. 2. Pp. 141–147.
10. Matveieva O., Navumau V., & Gustafsson M. Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus. In International Conference on Electronic Government. Cham: Springer International Publishing. 2022, Vol. 8. pp. 15–30.
11. Novak-Kalyayeva L., Kuczabski A., Yasnyska N., Andreyeva S., Shapovalova I. Changing the paradigm of public governance in the context of the challenges of sustainable development // Proceedings of the 32th International

Business Information Management Association Conference. Spain: Seville, 2018, November. pp. 2023–2031.

12. 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/R_SAN42/showToc.

13. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization // *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32, Issue 3. P. 221–236.

References

1. Akhmedova, O.O. and Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2025), “Digitalization of the public sector as a factor in effective public administration”, *Naukovi perspektyvy*, vol. 2(56), pp. 85–94.

2. Kalyaev, A.O. (2020), “Modern trends in the development of public administration in the security sector: national and global aspects”, *Derzhavne upravlynniya ta mistseve samovryaduvannya*, vol. 4(47), pp. 13–22.

3. Korzh, I.F. (2021), “Ambivalence of the functioning of public power in Ukraine”, *Informatsiya i pravo*, vol. 4(39), pp. 9–21.

4. Mayboroda, O.M. and Rafalskyi, O.O. (2018), *Polityka suspil'nykh reform: stratehiya, mekhanizmy, resursy* [The Politics of Social Reforms: Strategy, Mechanisms, Resources]. Instytut politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' imeni I.F. Kurasa, Kyiv, Ukraine.

5. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Taraduda, D.V. (2025), “Public-administrative aspects of integration aspirations implementation by Ukraine”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6651> (Accessed Feb. 12 2026).

6. The Free Dictionary (2026), “Ambivalence“, available at: <https://www.thefreedictionary.com/ambivalence> (Accessed Feb. 12 2026).

7. Galushko, S.P. (2024), “Typology of digital technologies and their socio-political and state-legal effects on the sphere of national security”, *Public administration and state security aspects*, vol. 1, pp. 15–32.

8. Kvitka, S., Borodin, Ye., Yemelyanov, V. and Ivashova, L. (2020), “The foresight of national economy's digital development”, *Revista inclusiones*, vol. 7 (SI),

pp. 112–125.

9. Luniak, V. (2024), “Prospects for improving public administration mechanisms in the field of digitalization and innovation”, *Public administration and state security aspects*, vol. 2, pp. 141–147.

10. Matveieva, O., Navumau, V., and Gustafsson, M. (2022), “Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus”, *In International Conference on Electronic Government*. Cham: Springer International Publishing, vol. 8, pp. 15–30.

11. Novak-Kalyayeva, L., Kuczabski, A., Yasnyska, N., Andreyeva, S. and Shapovalova, I. (2018), “Changing the paradigm of public governance in the context of the challenges of sustainable development”, *Proceedings of the 32th International Business Information Management Association Conference*, Seville, Spain, pp. 2023–2031.

12. Pomaza-Ponomarenko, A., Hren, L., Durman, O., Bondarchuk, N. and Vorobets, V. (2020), “Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society”, *Revista San Gregorio*, SPECIAL EDITION-2020, vol. 42, available at: http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/R_SAN42/showToc (Accessed Feb. 12 2026).

13. Janowski, T. (2015), “Digital government evolution: From transformation to contextualization”, *Government Information Quarterly*, vol. 32, issue 3, pp. 221–236.

Отримано редакцією журналу / Received: 12.02.26

Прорецензовано / Revised: 17.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26