

DOI: 10.52363/2414-5866-2026-1-16

УДК 35.08

Дубовий Сергій, аспірант, Національний аерокосмічний
університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків
ORCID: 0009-0001-6711-2934

Dubovyi Serhiy., Postgraduate Student, National Aerospace University
"Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv

СЕНСИТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ Й ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

SENSITIVITY OF PUBLIC SERVICE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE

Досліджено сенситивність розвитку публічної служби в Україні в умовах цифрової трансформації й активізації євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано, що сенситивність виступає комплексною характеристикою здатності системи публічного управління реагувати на інституційні, технологічні та соціальні зміни, трансформуючи їх у відповідні управлінські рішення. На підставі аналізу ключових напрямів цифрової трансформації виявлено асиметричність розвитку складових публічної служби в Україні, що проявляється у фрагментарності правового забезпечення, недостатній інституційній спроможності, низькому рівні інтероперабельності систем і обмеженому розвитку цифрових компетентностей. Доведено, що сучасний етап трансформації характеризується одночасним поєднанням високої технологічної динаміки та інституційної інерції. Запропоновано концептуальні підходи до формування сенситивної, адаптивної та людиноцентричної моделі публічної служби, узгодженої з європейськими стандартами управління.

Ключові слова: державне управління, механізми, публічна служба, державна служба, публічні послуги, цифрові технології, цифрова трансформація, цифрова грамотність, цифрова освіта, цифрова мобільність, цифровий дизайн.

The sensitivity of the development of public service in Ukraine in the context of digital transformation and the intensification of European integration processes has been studied. It has been substantiated that sensitivity is a complex characteristic of the ability of the public administration system to respond to institutional, technological and social changes, transforming them into appropriate management decisions. Based on the analysis of key areas of digital transformation, the asymmetry of the development of public service components in Ukraine has been revealed, which is manifested in the fragmentation of legal support, insufficient institutional capacity, low level of interoperability of systems and limited development of digital competencies. It has been proven that the current stage of transformation is characterized by a simultaneous combination of high technological dynamics and institutional inertia. Conceptual approaches to the formation of a sensitive, adaptive and human-centric model of public service, consistent with European management standards, have been proposed.

Keywords: *public administration, mechanisms, public service, civil service, public services, digital technologies, digital transformation, digital literacy, digital education, digital mobility, digital design.*

Постановка актуальності. Сучасний розвиток публічної служби в Україні відбувається в умовах багатовекторних трансформацій, що охоплюють цифровізацію управлінських процесів, реформування інституційної структури та інтеграцію до європейського адміністративного простору. У такому складному середовищі особливого значення набуває категорія сенситивності, яка відображає здатність системи публічної служби не лише реагувати на зміни, але й адаптуватися до них, забезпечуючи узгодженість внутрішніх процесів із зовнішніми викликами. Сенситивність у цьому контексті слід розглядати як інтегральну властивість системи, що поєднує сприйнятливість до змін, швидкість реагування, гнучкість управлінських рішень і здатність до інституційного самовідновлення. Вона визначає не тільки ефективність впровадження реформ, але й якість їх результатів, оскільки саме від рівня сенситивності залежить, чи будуть трансформаційні процеси носити поверхневий чи глибинний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості розвитку державного управління й публічної служби широко відображена у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників Н. Артеменко, В. Баштанник, Д. Валдо, М. Вебер, В. Вільсон, П. Друкер, Ю. Куц, Н. Липовська, Т. Новаченко, Г. Райт, С. Серьогін, В. Сороко, А. Файоль, І. Шпекторенко та інших. У свою чергу, слід звернути увагу на дослідження аспектів

упровадження цифрових технологій у сфері державного управління та публічної служби. Ці питання (з позиції правового, інформаційного, кадрового, морально-етичного та іншого забезпечення) розглядали Н. Атамонова, О. Ахмедова, Є. Бабалик, О. Берзанюк, О. Бухтатий, Л. Грень, О. Григор, О. Карпенко, С. Квітка, І. Луняченко, І. Лопушинський, Ю. Микитюк, П. Клімушин, Р. Коваль, Н. Новицька, Г. Ортіна, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Помаза-Пономаренко, О. Поступна, Г. Разумей, А. Серенок, В. Тогобицька, Д. Тюріна, С. Чорний, С. Шийович, Т. Яровий та інші [2; 3; 4; 6; 7; 8; 10]. Важливо зазначити, що на сучасному етапі розвитку України, особливо за останнє десятиріччя, процеси цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій у систему публічної адміністрації набули значно ширшого масштабу та нового якісного змісту. У цьому контексті актуальним є вирішення завдання щодо визначення перспективних і сенситивних напрямів розвитку публічної служби України в умовах посилення цифрових трансформацій та євроінтеграції.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні перспектив розвитку державного управління цифровою трансформацією публічної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасного стану цифрової трансформації публічної служби в Україні та світі засвідчує таке: правове забезпечення цих процесів характеризується частковою сформованістю та фрагментарністю [7; 8; 10]. Це означає, що система демонструє обмежену сенситивність до необхідності створення цілісного нормативного середовища, здатного забезпечити узгоджене впровадження цифрових інновацій. Дублювання норм, відсутність системності та неповна гармонізація із європейськими стандартами створюють додаткові бар'єри для ефективного функціонування публічної служби. З огляду на вказане вважаємо за доцільне більш детально розглянути основні чутливі проблеми функціонування публічної служби в Україні в умовах цифрової трансформації й євроінтеграції (табл. 1).

Таблиця 1

Основні аспекти функціонування та розвитку системи державного управління цифрою трансформацією публічної служби в Україні

№	Напрямок цифрової трансформації	Оцінка стану реалізації	Основна (-і) проблема (-и)	Відповідність стандартам ЄС	Пропозиції щодо покращення
1	Правове забезпечення	Частково сформоване	Фрагментарність, дублювання норм	Середня	Потребує систематизації та гармонізації
2	Інституційна спроможність органів публічної влади	Нерівномірний	Дефіцит кадрів, їх перевантаження обсягом наявних справ	Середня	Необхідне посилення координації
3	Цифровізація публічної служби	Активна	Наявність значного масиву цифрових платформ і сервісів	Середня	Позитивна динаміка цифровізації публічної служби, але без єдиних стандартів, уніфікованих з європейськими
4	Розвиток цифрових компетентностей держслужбовців	Обмежений розвиток	Подекуди застарілі програми навчання	Низька	З огляду на те, що це критична зона трансформації кадрового потенціалу публічної служби, необхідно забезпечувати її розвиток навіть в умовах невизначенності, зокрема, за рахунок цифрової освіти (курси, тренінги тощо)

№	Напрямок цифрової трансформації	Оцінка стану реалізації	Основна (-і) проблема (-и)	Відповідність стандартам ЄС	Пропозиції щодо покращення
5	Електронні управлінські сервіси та послуги	Упроваджуються задовільно	Фокус на зовнішніх сервісах	Середня	Задля збалансування цього напрямку із вектором внутрішньої цифровізації публічної служби пропонується впровадження цифрової мобільності держслужбовців
6	Інтероперабельність публічно-управлінських систем	Низька	Відсутність єдиної архітектури цифрової трансформації публічної служби	Низька	Системна публічно-управлінська проблема
7	Кібербезпека та захист даних	Частково забезпечені	Недостатня кадрова спроможність	Середня	Потребує дієвого функціонування інформаційного та соціально-політичного механізмів
8	Орієнтація на громадянина	Задекларована на вимога	Обмежена управлінська культура	Середня	Повсюдна реалізація сервісно орієнтованого підходу на публічній службі

Джерело: авторська розробка

Важливим аспектом сенситивності публічної служби є інституційний аспект, який проявляється у нерівномірності її розвитку, дефіциті кваліфікованих кадрів, їх перевантаженні та ін. Така ситуація свідчить про структурну неспроможність системи адекватно реагувати на зростаючі вимоги цифрової трансформації. У результаті виникає розрив між задекларованими реформами та їх практичною реалізацією, що знижує загальну ефективність державного управління.

Цифровізація публічної служби в Україні демонструє високий рівень динаміки, що проявляється у створенні численних цифрових платформ і сервісів [4; 10]. Проте така активність супроводжується відсутністю єдиних стандартів й уніфікованих підходів, що свідчить про фрагментарний характер технологічної сенситивності. Публічно-управлінська система здатна швидко генерувати нові рішення, але не забезпечує їх інтеграцію у єдиний цифровий простір.

Зростання ролі цифрових технологій у публічному управлінні обумовлює підвищення вразливості системи до кіберзагроз, що формує новий вимір сенситивності – безпековий. Хоча в Україні вже сформовано окремі елементи системи кіберзахисту, їх ефективність обмежується недостатньою кадровою спроможністю та відсутністю комплексного підходу до управління цифровими ризиками [2]. У таких умовах сенситивність публічної служби проявляється через здатність виявляти, оцінювати та нейтралізувати кіберзагрози, інтегруючи відповідні механізми у загальну систему державного управління. Це передбачає не лише технічні рішення, але й розвиток інституційних спроможностей, формування культури безпеки та підвищення рівня довіри громадян до цифрових сервісів.

Уважаємо, що особливо гостро проблема сенситивності проявляється у сфері інтероперабельності публічно-управлінських систем, де спостерігається низький рівень взаємодії між різними інформаційними ресурсами. Відсутність єдиної архітектури цифрової трансформації суттєво обмежує можливості обміну даними, координації управлінських рішень і формування цілісної інформаційної політики [4]. У цьому контексті сенситивність системи набуває критичного значення, оскільки саме вона визначає здатність до інтеграції та синхронізації цифрових процесів.

Крім того, потребує розгляду такий аспект розвитку публічної служби, як її орієнтація на потреби громадян, яка залишається недостатньо реалізованою на практиці [5]. Це свідчить про низький рівень культурної сенситивності, що проявляється у збереженні традиційних управлінських підходів і недостатній готовності до впровадження сервісно орієнтованої

моделі управління. Не допомогла вирішити це завдання і Стратегія реформування системи державного управління в Україні 2022-2025 рр. [1]. Ця стратегія закріпила вимогу щодо побудови в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Проте не всі сфери суспільної життєдіяльності в Україні набули повсюдної цифрової трансформації (кількісно-якісних змін за допомогою заходів державної політики), а тому не було забезпечено повноцінну реалізацію прав та інтересів громадян.

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрових компетентностей державних службовців, які є ключовим чинником підвищення сенситивності системи [9]. Обмежений розвиток цієї сфери, використання застарілих освітніх програм і відсутність системи безперервного навчання значно знижують адаптивність кадрового потенціалу. Як результат, виникає ситуація, коли технологічні інновації не підкріплюються відповідними людськими ресурсами.

Євроінтеграційний курс України, конституйований у 2019 році, виступає потужним зовнішнім стимулом, що підвищує рівень сенситивності публічної служби до інституційних змін. Необхідність відповідності європейським стандартам управління вимагає не лише формального запозичення норм, але й їх глибинної імплементації у практику державного управління. Водночас аналіз показує, що відповідність вітчизняної публічної служби стандартам ЄС у більшості напрямів залишається на задовільному рівні, що свідчить про часткову адаптацію системи. Такий стан відображає перехідний характер розвитку публічної служби, де сенситивність до зовнішніх вимог поєднується з внутрішніми обмеженнями, зокрема інституційною інерцією та ресурсними обмеженнями.

На підставі проведеного дослідження вважаємо за доцільне виокремити такі основні компоненти сенситивної моделі розвитку публічної служби в Україні:

1. Нормативна сенситивність, що передбачає швидку адаптацію законодавства до цифрових змін.
2. Інституційна сенситивність, яка забезпечує ефективну координацію між суб'єктами управління.
3. Технологічна сенситивність, орієнтована на інтеграцію цифрових рішень у єдину систему.
4. Кадрова сенситивність, що включає розвиток компетентностей і управлінської культури.

4. Етична сенситивність, яка гарантує дотримання принципів прозорості, підзвітності та захисту прав громадян (рис. 1).

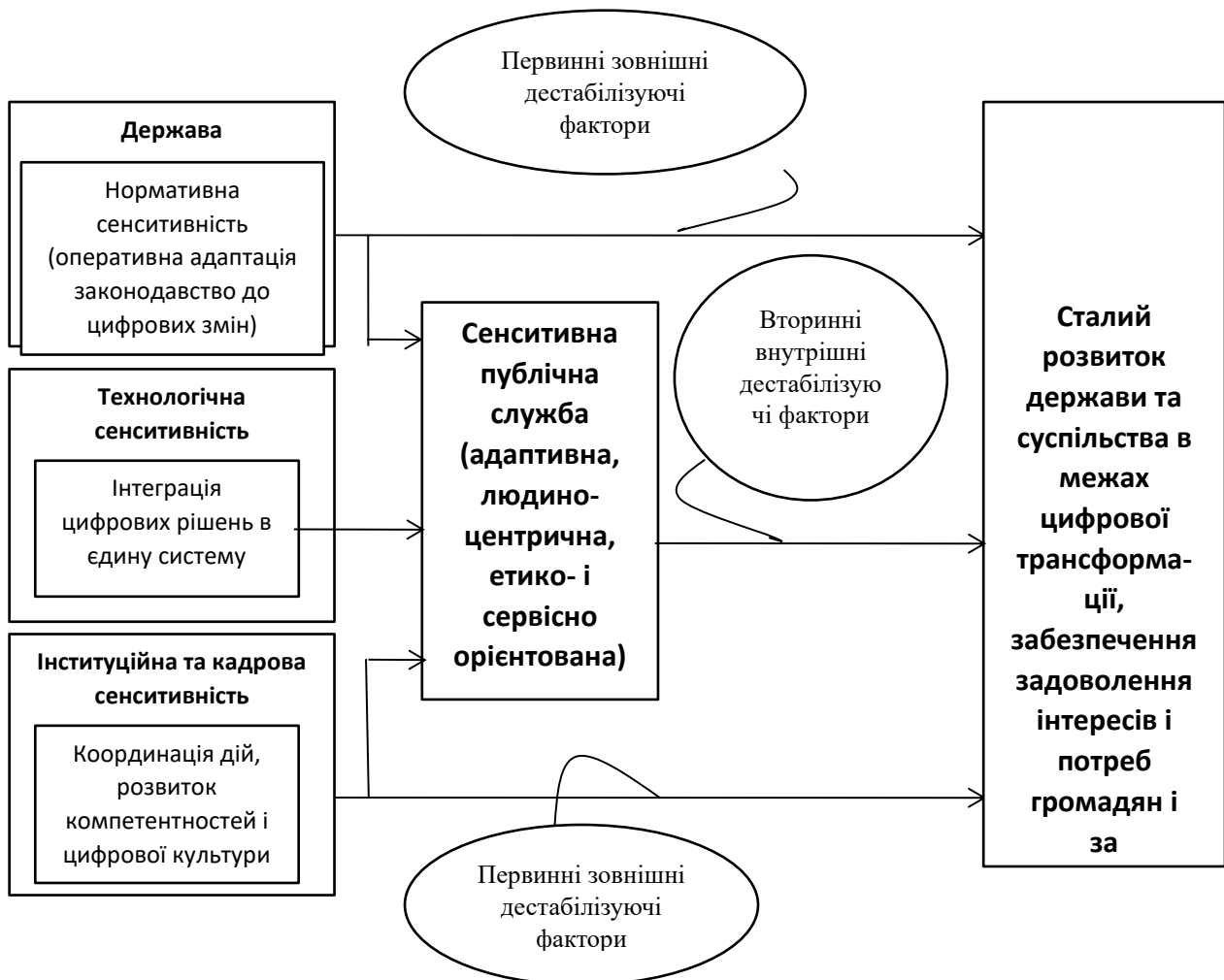


Рис. 1. Сенситивна модель розвитку публічної служби в Україні
Джерело: авторська розробка

На наш погляд, така сенситивна модель розвитку публічної служби в Україні дозволяє розглядати держслужбу як динамічну систему, здатну не лише реагувати на зміни, але й формувати їх, виступаючи активним суб'єктом трансформаційних процесів.

Висновки. Отже, розвиток публічної служби в Україні в умовах цифрової трансформації й євроінтеграції характеризується високим рівнем сенситивності, що проявляється у різній мірі реагування окремих компонентів системи на сучасні виклики, а також у власних вітчизняних традиціях і соціально-економічних та політичних умовах. Виявлена асиметричність розвитку публічної служби в Україні, що свідчить про наявність структурних дисбалансів системи державного управління, які обмежують ефективність її реформування та потребують системного

подолання. Уважаємо, що підвищення сенситивності публічної служби має стати ключовим напрямом державної політики, що передбачає інтеграцію правових, інституційних, технологічних і кадрових змін у єдину модель управління. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей, забезпечення інтегрованості систем і впровадження сервісно орієнтованого підходу. У стратегічній перспективі сенситивність повинна трансформуватися в адаптивність і стійкість як системи державного управління, так і публічної служби в Україні. Це дозволить сформувати сучасну, ефективну та людиноцентричну публічну службу, здатну відповідати європейським стандартам і забезпечувати сталий розвиток нашої держави.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.
2. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Крюков О.І., Порока С.Г. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі : монографія. Харків: НУЦЗУ, 2024. 244 с.
3. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління // Аспекти публічного управління, 2020. № 8(4), С. 129–146. DOI 10.15421/152087.
4. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf.
5. Помаза-Пономаренко А.Л., Батир Ю. Г., Лопатченко І. М., Шевчук Ю. Р., Чечета К. О., Філенко Д. С. Євроінтеграція України, захист прав її громадян і розвиток туризму як стратегічні напрями державної політики // Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2020. Вип. 1 (12). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/11966>.
6. Поступна О.В. Етичні стандарти та антикорупційний комплаєнс у публічному секторі як складові національної безпеки // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в

Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 19.02.2026 року). 2026. Хмельницький: ХУУтаП ім. Л. Юзькова. С. 171–172.

7. Поступна О.В., Семілетов О.С. Електронне урядування на базі штучного інтелекту // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2025. Вип. 2 (23). С. 24-38. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2>.

8. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України // Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 139–145. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25>.

9. Сороко В.М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

10. Шийович С. Я. Вплив цифрової трансформації на публічні послуги: досвід Європейського Союзу // Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 12. С. 539–543. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.94>.

References:

1. Deyaki pytannya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayiny : rozporyadzhennya KМУ vid 21.07.2021 № 831-r [Some issues of reforming the public administration of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831-p]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

2. Dombrovska, S.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L., Kryukov, O.I., Poroka, S.G. (2024). Informatsiyni zahrozy ta komunikatyvna infrastruktura v derzhavnomu sektori [Information threats and communication infrastructure in the public sector]. Kharkiv: NUCZU, 2024. 244 p. [Print].

3. Kvitka, S., Novichenko, N., Gusarevych, N., Piskokha, N., Bardakh, O., Demoshenko, G. (2020). "Promising directions of digital transformation of public administration [Perspektyvni napryamky tsyfrovoyi transformatsiyi publichnoho upravlinnya]". Aspekty publichnoho upravlinnya [Aspects of public administration], vol. 8(4), pp. 129–146. DOI 10.15421/152087 [Print].

4. Lopushynsky, I.P. (2018). «Tsyfrovizatsiya» yak osnova derzhavnoho upravlinnya na shlyakhu transformatsiyi ta reformuvannya ukrayins'koho suspil'stva ["Digitalization" as the basis of public administration on the path of

transformation and reform of Ukrainian society]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya – Theory and practice of public administration and local self-government*, 2. Retrieved from https://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf.

5. Pomaza-Ponomarenko, A.L., Batyr, Yu.G., Lopatchenko, I.M., Shevchuk, Yu.R., Checheta, K.O. & Filenko, D.S. (2020). "Yevrointehratsiya Ukrayiny, zakhyst prav yiyi hromadyan i rozvytok turyzmu yak stratehichni napryamy derzhavnoyi polityky [European integration of Ukraine, protection of the rights of its citizens and development of tourism as strategic directions of state policy]. *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine*, 1 (12), Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/11966> [Print].

6. Postupna, O.V. (2026). "Ethical standards and anti-corruption compliance in the public sector as components of national security [Etychni standarty ta antykoruptsiynyy komplayens u publichnomu sektori yak skladovi natsional'noyi bezpeky]". *Materialy V Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Publichne upravlinnya v Ukrayini: vyklyky s'ohodennya ta hlobal'ni imperatyvy»* (m. Khmel'nyts'kyy, 19.02.2026 roku). 2026. Khmel'nyts'kyy: KHUUtaP im. L. Yuz'kova [Materials of the V International Scientific and Practical Conference "Public Administration in Ukraine: Current Challenges and Global Imperatives" (Khmelnyskyi, February 19, 2026)]. pp. 171–172. [Print].

7. Postupna, O.V., Semiletov, O.S. (2025). "Electronic governance based on artificial intelligence [Elektronne uryaduvannya na bazi shtuchnoho intelektu]". *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya [Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: State Administration]. Issue 2 (23). pp. 24-38. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2>. [Print].*

8. Razumei, G.Yu., Razumei, M.M. (2020). "Digitalization of public administration as a component of the digital transformation of Ukraine [Didzhytalizatsiya publichnoho upravlinnya yak skladnyk tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny]". *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya [Public administration and customs administration]. vol. 2 (25). pp. 139–145. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25> [Print].*

9. Soroko, V.M. (2018). *Kompetentnisnyy pidkhid do orhanizatsiyi*

funktsionuvannya derzhavnoyi sluzhby [Competency-based approach to organizing the functioning of the public service]. Kyiv: NAPU, 2018. 224 p. [Print].

10. Shiyovych, S.Ya. (2023). "The impact of digital transformation on public services: experience of the European Union [Vplyv tsyfrovoyi transformatsiyi na publichni posluhy: dosvid Yevropeys'koho Soyuzu]". *Analitychno-porivnyal'ne pravoznavstvo [Analytical and comparative jurisprudence]*. vol. 12. pp. 539–543. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.94> [Print].

Фінансування. Це дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Використання ШІ. При підготовці цієї статті штучний інтелект не використовувався. Автор несе повну відповідальність за зміст статті.
Подяки. Автор не має подяки.

Отримано: 05.04.2026

Прийнято: 28.05.2026

Опубліковано: 22.06.2026