

DOI: 10.52363/2414-5866-2026-1-28

УДК 35.08

Помаза-Пономаренко Аліна, д.держ.упр., проф., завідувач науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту, Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси
ORCID: 0000-0001-5666-9350

Тарадуда Дмитро, к.техн.н., доц., Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів
ORCID: 0000-0001-9167-0058

Pomaza-Ponomarenko Alina, Doctor in Public Administration, Professor, Head of the research laboratory for studying management problems in the sphere of civil protection of National University of Civil Defence of Ukraine, Cherkasy

Taraduda Dmytro, PhD in Technical Science, Associate professor, Associate Professor of Department of Emergency Situations Elimination, Institute of Postgraduate Education, Lviv State University of Life Safety, Lviv

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ Й ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

DIGITAL TRANSFORMATION AND ETHICAL PRINCIPLES OF PUBLIC SERVICE

Проаналізовано процеси цифрової трансформації публічної служби в Україні крізь призму етичних принципів функціонування в умовах євроінтеграційного поступу. Обґрунтовано, що цифровізація не лише змінює інструментарій публічного управління, а й трансформує фундаментальні засади професійної етики державних службовців, зумовлюючи необхідність переосмислення принципів відповідальності, прозорості, підзвітності та захисту прав громадян. Досліджено вплив Закону України «Про державну службу» та першого у світі регуляторного акта у сфері штучного інтелекту – AI Act Європейського Союзу – на формування нової моделі публічної служби. Запропоновано концепцію

кластеризації публічної служби як інструменту інтеграції цифрових, інституційних та етичних компонентів управління.

Ключові слова: *публічне управління, державна служба, публічна служба, публічно-управлінські механізми, антикризові механізми, адаптивне управління, національна безпека, реалізація кадрового потенціалу, соціальний розвиток, кластеризація, цифровізація, штучний інтелект, етичні принципи.*

The processes of digital transformation of the public service in Ukraine are analyzed through the prism of ethical principles of functioning in the context of European integration development. It is substantiated that digitalization not only changes the tools of public administration, but also transforms the fundamental principles of professional ethics of civil servants, making it necessary to rethink the principles of responsibility, transparency, accountability and protection of citizens' rights. The impact of the Law of Ukraine "On Civil Service" and the world's first regulatory act in the field of artificial intelligence - the AI Act of the European Union - on the formation of a new model of public service is studied. The concept of clustering of public service as a tool for integrating digital, institutional and ethical components of management is proposed.

Keywords: *public administration, civil service, public service, public management mechanisms, anti-crisis mechanisms, adaptive management, national security, realization of human resources potential, social development, clustering, digitalization, artificial intelligence, ethical principles.*

Постановка актуальності. Цифрова трансформація сучасної держави виступає не лише технологічним процесом, а глибинною інституційною трансформацією, яка змінює характер публічного управління, способи взаємодії між державою та громадянами, а також природу відповідальності публічних службовців. В умовах євроінтеграційного курсу України ці процеси набувають особливого значення, оскільки передбачають не лише впровадження цифрових рішень, але й приведення етичних стандартів публічної служби у відповідність до європейських норм. При цьому суттєвою проблемою є те, що темпи цифровізації випереджають розвиток етичних і нормативних механізмів їхнього регулювання. Унаслідок цього виникає розрив між технологічними можливостями держави та її здатністю забезпечити дієве, прозоре та безпечне використання цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція розвитку державного управління та публічної служби ґрунтовно висвітлена в

наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, серед яких слід відзначити О. Антонову, Н. Артеменко, В. Баштанника, Д. Валдо, М. Вебера, В. Вільсона, П. Друкера, А. Занфеї, Ю. Куца, Н. Липовську, Т. Новаченко, Г. Райта, П. Сері, С. Серьогіна, В. Сороко, Д. Тюріну, І. Хожило, А. Файоля, І. Шпекторенка та інших [5; 8; 9; 12].

Окрему групу становлять науковці, які зосередили свою увагу на дослідженні особливостей упровадження цифрових технологій у сфері публічного адміністрування. До таких фахівців належать Н. Атамонова, О. Ахмедова, Є. Бабалик, О. Берзанюк, І. Бира, Є. Бородін, Д. Браун, О. Бухтатий, Н. Васильєва, О. Григор, О. Карпенко, С. Квітка, І. Луняченко, І. Лопушинський, Ю. Микитюк, П. Клімушин, Р. Коваль, Т. Мамонова, О. Матвеева, Н. Новицька, О. Пархоменко-Куцевіл, Г. Разумей, М. Разумей, А. Серенок, С. Чорний, С. Шийович та інші [1; 2; 3; 4; 6; 7; 10; 11]. Їхні дослідження демонструють зростаючу увагу до проблем цифрової етики, алгоритмічного управління та трансформації інституційних засад державної служби. Водночас значна частина наукових праць зосереджується або на технологічному аспекті цифровізації, або на нормативно-правових засадах функціонування публічної служби, залишаючи поза увагою їх інтеграцію. У той же час, недостатньо дослідженими залишаються питання формування етичної моделі публічної служби в умовах використання цифрових технологій таких, як штучний інтелект, великі бази даних, автоматизовані системи прийняття рішень, що, з одного боку, є критично важливим для забезпечення довіри суспільства до державних інституцій, а з другого – надання йому високоякісних адміністративних послуг.

Постановка завдання. Метою статті є концептуальне обґрунтування взаємозв'язку цифрової трансформації й етичних принципів публічної служби, а також розроблення підходів до їх інтеграції в умовах євроінтеграційного розвитку України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація публічного управління виступає одним із ключових чинників модернізації держави, визначаючи нові підходи до організації діяльності органів влади, взаємодії з громадянами та забезпечення якості публічних послуг. У сучасних умовах вона не обмежується впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, а трансформує саму логіку функціонування публічної служби, зумовлюючи перехід від ієрархічних до мережових, відкритих і клієнтоорієнтованих моделей управління [10]. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблематика дотримання етичних

принципів, які забезпечують легітимність, довіру та сталість цифрових змін [5; 9].

Цифровізація змінює природу управлінських рішень, оскільки значна їх частина починає базуватися на даних, алгоритмах, автоматизованих системах тощо. Це, у свою чергу, зумовлює нові етичні виклики, пов'язані з прозорістю алгоритмів, захистом персональних даних, недискримінаційністю рішень та відповідальністю за їх наслідки. Якщо традиційна публічна служба ґрунтується на принципах законності, неупередженості та підзвітності, то в умовах цифрової трансформації ці принципи потребують переосмислення та розширення.

Однією з ключових трансформацій у цьому контексті є перехід до «людино-цифроцентричної» моделі управління, у якій дані стають основним ресурсом прийняття якісних управлінських рішень й оперативного надання адміністративних послуг. Безумовно, такий перехід створює ризик редукації складних соціальних і політичних явищ до формалізованих показників і може зумовлювати прийняття необ'єктивних управлінських рішень (адже алгоритм для штучного інтелекту прописувала також людина, яка має свої суб'єктивні погляди й уявлення). Відтак, етичні принципи повинні виконувати компенсаторну функцію, забезпечуючи баланс між технологічною ефективністю та соціальною справедливістю під час реалізації публічної служби.

У продовження відзначимо, що важливою є проблема алгоритмічної відповідальності публічних (державних) службовців. У випадках, коли рішення приймаються автоматизованими системами або системами штучного інтелекту, виникає питання: хто несе відповідальність за їх наслідки – розробник, державний службовець чи інституція. Уважаємо, що в цьому контексті формується концепція «розподіленої відповідальності», яка передбачає чітке визначення ролей усіх учасників процесу цифрового управління. Крім того, поділяючи думку вчених [4], відзначимо, що на сучасному етапі розвитку штучний інтелект не наділений здатністю до самомотивації чи співчуття громадянами, бажанням допомагати їм, а тому не зацікавлений в саморозвитку, дієвому упровадженні згенерованих ідей, результатів тощо. Відтак, оцінюючи перспективи цифрової трансформації публічної служби, варто визнати, що імпакт цифрових технологій на її стан функціонування є різним на тому чи іншому етапі; і ті ідеї, які висуваються наразі, не факт, що будуть актуальними в середньостроковій перспективі.

Цифрова трансформація змінює характер взаємодії між державою та громадянами [1]. Вона сприяє підвищенню прозорості, відкритості та доступності послуг, але водночас створює ризики цифрового виключення

окремих соціальних груп. Таким чином, принцип рівності доступу до публічних (адміністративних) послуг набуває нового змісту і передбачає врахування цифрової нерівності, рівня цифрової грамотності, цифрової мобільності, цифрового дизайну, соціально-економічних умов, інтересів населення та ін. [2; 12].

Особливого значення набуває принцип захисту персональних даних [6]. У цифровому середовищі держава оперує великими масивами інформації про громадян, що створює потенційні ризики її несанкціонованого використання або витоку. Тому етичні стандарти публічної служби повинні включати чітко окреслені вимоги щодо конфіденційності, безпеки даних та їх використання виключно в межах законодавства [9].

У цьому контексті формується нова етична парадигма публічної служби, яка поєднує класичні адміністративні принципи з принципами цифрової етики. На наше переконання, до них варто віднести прозорість алгоритмів, підзвітність цифрових рішень, захист даних, недискримінаційність, інклюзивність, а також орієнтація на суспільне благо. Важливо, що ці принципи мають бути не лише задекларовані, а й інституціоналізовані через нормативно-правові акти, стандарти діяльності та механізми контролю.

З методологічної точки зору, дослідження цифрової трансформації та етики публічної служби потребує застосування міждисциплінарного підходу, який поєднує елементи публічного управління, інформаційні технології, норми права та морально-етичні принципи. Такий підхід дозволяє розглядати цифрові процеси як складну систему, у якій технологічні, інституційні та соціальні компоненти взаємодіють між собою.

Отже, цифрова трансформація публічної служби не лише модернізує публічну службу, а й радикально змінює її етичні засади. Вона вимагає формування нової культури публічного управління, в якій технологічні інновації поєднуються з високими стандартами відповідальності, справедливості та довіри. Успішність цих процесів залежить від здатності держави інтегрувати етичні принципи у всі рівні цифрового управління, забезпечуючи баланс між ефективністю та соціальною відповідальністю.

Цифрова трансформація публічної служби є складним, багатовимірним процесом, що охоплює не лише впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, але й зміну логіки функціонування державних інституцій, переходу до сервісної моделі управління та формування нових стандартів взаємодії з громадянами. Вона сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, скороченню

бюрократичних процедур, забезпеченню прозорості та відкритості діяльності органів влади. У той же час, цифровізація створює нові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, а також недопущення дискримінаційних або упереджених рішень, які можуть виникати внаслідок використання алгоритмічних систем.

Допомогти вирішити дану проблему може дотримання морально-етичних засад. Етичні принципи публічної служби традиційно ґрунтуються на положеннях законності, неупередженості, політичної нейтральності, професіоналізму та служіння суспільству. Ці принципи закріплені у Законі України «Про державну службу» та визначають стандарти поведінки державних службовців [5]. Однак у контексті цифрової трансформації публічної служби ці принципи набувають нового змісту. Зокрема, принцип прозорості трансформується у вимогу алгоритмічної відкритості, що передбачає можливість пояснення вибору того чи іншого управлінського рішень, прийнятих цифровими системами. Принцип підзвітності розширюється до необхідності контролю за функціонуванням інформаційних систем та відповідальності за їх результати. Принцип рівності передбачає врахування цифрової нерівності та забезпечення доступності електронних послуг для всіх категорій населення [3; 6; 10].

Особливого значення для України набуває перший у світі правовий акт у сфері штучного інтелекту – AI Act Європейського Союзу, який встановлює ризик-орієнтований підхід до регулювання використання штучного інтелекту, тобто AI. Цей документ передбачає класифікацію систем штучного інтелекту за рівнем ризику, встановлює вимоги до їх прозорості, безпеки та недискримінаційності, а також визначає відповідальність за їх використання. У контексті євроінтеграції України імплементація положень цього акту стає необхідною умовою гармонізації національного законодавства та формування сучасної моделі публічного управління, заснованої на принципах етичного використання цифрових технологій (рис. 1).



Рис. 1. Особливості реалізації цифрової трансформації й етичних принципів публічної служби в Україні та світі
Джерело: складено на підставі [3; 7; 9; 13]

На рис. 1 схематично представлено ключові напрями розвитку цифрової трансформації публічної служби в Україні в поєднанні з глобальними тенденціями й етичними принципами сучасного врядування. Візуальна цифрова трансформація представлена таким чином, щоб визначити багаторівневу взаємодію між технологічними інноваціями, інституційними змінами та ціннісними орієнтирами публічного управління. Центральне місце займає концепт цифрової екосистеми публічної служби, що інтегрує сучасні технології – хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітику

великих даних та кібербезпеку – як основу для формування ефективної, гнучкої та стійкої системи державного управління.

У лівій частині рис. 1 представлено світовий досвід, який виступає орієнтиром для трансформаційних процесів в Україні. Зокрема, акцент зроблено на країнах та їх об'єднаннях, які є лідерами у сфері цифрового врядування, відкритих даних й етичного регулювання технологій. Узагальнення цього досвіду демонструє, що успішна цифрова трансформація публічної служби базується на поєднанні інноваційних технологій, прозорості управлінських процесів, відкритості даних та орієнтації на потреби громадян. Таким чином, світовий контекст задає рамкові умови для формування національної моделі цифрового врядування.

Центральний блок рис. 1 розкриває сутність цифрової екосистеми публічної служби як інтегрованого середовища, в якому технології виконують не лише інструментальну, але й трансформаційну функцію. Хмарні сервіси забезпечують масштабованість і безперервність надання послуг, штучний інтелект сприяє автоматизації управлінських процесів і підвищенню якості рішень, Big Data дозволяє здійснювати прогнозування та формувати політику на основі даних, а кібербезпека гарантує захист інформації та довіру громадян. Водночас електронне врядування виступає як практичний інструмент реалізації цих можливостей через цифрові платформи, сервіси та канали взаємодії між державою і суспільством.

На рис. 1 також відзначено особливості цифрової трансформації публічної служби в Україні, що реалізується через конкретні інституційні та технологічні інструменти. Зокрема, відображено роль цифрових платформ, відкритих даних, електронної демократії та нормативно-правової бази як ключових елементів трансформаційної моделі. Цей блок підкреслює, що цифровізація в Україні має не лише технологічний, але й правовий і соціальний виміри, оскільки спрямована на підвищення прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень.

Окремий змістовий рівень рис. 1 формує блок впливу цифрових технологій на публічну службу, де систематизовано основні напрями їхнього впливу – від підвищення ефективності управління до забезпечення відкритості та доступності послуг. Як відомо, ці технології виступають драйверами змін, що трансформують традиційні адміністративні моделі у більш гнучкі, клієнтоорієнтовані та інноваційні системи [10; 11]. Водночас їхнє впровадження зумовлює прірву нових викликів, пов'язаних із системою безпеки, етичними нормами та необхідністю адаптації

інституційних механізмів. Зважаючи на це, на рис. 1 виокремлено блок етичних принципів цифрової публічної служби, який підкреслює, що технологічний розвиток має супроводжуватися дотриманням базових цінностей – прозорості, підзвітності, захисту даних, інклюзивності, алгоритмічної справедливості та людиноцентризму. Саме ці принципи забезпечують баланс між інноваціями та правами громадян, формуючи довіру до держави та легітимність її рішень.

Узагальнюючи, відзначимо, що схематично намагались представити інтегровану модель цифрової трансформації публічної служби, в якій технології й етика виступають взаємодоповнюючими складовими. Ефективність цифрового врядування досягається лише за умов синергії інноваційних рішень і ціннісно орієнтованого підходу до управління, що особливо актуально для України в контексті європейської інтеграції та модернізації державного управління.

Аналіз закордонних практик цифровізації публічної служби [7; 11; 12; 13] дає підстави визначити, що у світі впроваджуються різні моделі цифрової трансформації такої служби, які формувалися під впливом інституційних традицій, рівня технологічного розвитку та політичних пріоритетів. Варто констатувати, що ці підходи об'єднує спільна логіка: цифровізація розглядається не як ізольований технічний процес, а як системна реформа управління, що поєднує інновації, ефективність й етичні стандарти. Аналіз цих практик дозволяє виокремити ключові орієнтири для України, зокрема щодо формування людиноцентричних сервісів, побудови довіри до держави та забезпечення прозорості.

Досвід Естонії традиційно розглядається як один із найбільш успішних прикладів розвитку цифрової держави та цифрової трансформації публічної служби. У цій країні впроваджено модель повністю інтегрованого електронного врядування, де більшість державних послуг доступні онлайн, а взаємодія між органами влади здійснюється через єдину цифрову інфраструктуру. Ключовою особливістю є принцип «once-only», відповідно до якого громадяни не зобов'язані повторно подавати ті самі дані. Крім того, використання технологій блокчейн забезпечує високий рівень довіри населення до безпеки даних, що є важливим елементом етичного цифрового врядування [3; 13].

Важливим орієнтиром виступає також досвід цифровізації публічної служби загалом по Європейському Союзу (Італія, Фінляндія, Франція та ін.), який формує нормативно-правову рамку цифрової трансформації через регуляторні акти, зокрема у сфері штучного інтелекту та захисту даних. В ЄС застосовується підхід, що базується на ризик-орієнтованому

регулюванні, який поєднує інноваційність із захистом фундаментальних прав людини. Це означає, що цифрові технології впроваджуються з урахуванням етичних стандартів, прозорості алгоритмів та підзвітності інституцій, що є критично важливим для побудови довіри до цифрової держави [7].

Велика Британія демонструє ефективність реалізації data-driven governance, тобто управління на основі даних. У цій моделі ключову роль відіграють аналітичні інструменти, відкриті дані та доказова політика (evidence-based policy), які дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Особливістю британського досвіду є також розвиток урядових цифрових сервісів через централізовані платформи, що забезпечують стандартизацію послуг і їхню доступність для громадян [Seri].

Аналіз досвіду Канади дає підстави зацентувати увагу на відкритому врядуванні й етиці використання даних. У зазначеній країні активно функціонують механізми громадської участі, прозорості та підзвітності, що дозволяє залучати громадян до формування державної політики на всіх її етапах. Особливе значення приділяється етичному використанню даних, включаючи питання конфіденційності, недискримінації та справедливості алгоритмів. Таким чином, канадська модель цифровізації публічної служби підкреслює саме соціальний вимір її цифрової трансформації [7].

У свою чергу, Австралія демонструє використання синергетичного підходу до поєднання цифрових інновацій із питаннями безпеки й етики. Значна увага приділяється цифровій безпеці, захисту користувачів в онлайн-середовищі та відповідальності за використання технологій. Австралійський досвід також обґрунтовує важливість людиноцентричного дизайну цифрових послуг, коли новітні технології розробляються з урахуванням реальних потреб громадян, а не лише адміністративної зручності [там само].

Підсумовуючи, зауважимо, що ефективна цифрова трансформація публічної служби неможлива без інтеграції трьох ключових складових: технологічної інноваційності, інституційної спроможності й етичного регулювання. Кожна з розглянутих вище країн наголошує на різних аспектах цього трикутника, однак їх об'єднує прагнення до створення прозорого, підзвітного й сервісно орієнтованого на громадянина публічного управління. Саме така синергія має стати основою для подальшого розвитку цифрової публічної служби й в Україні.

Слід зауважити, що одним із перспективних напрямів реформування публічної служби на вітчизняних теренах є впровадження кластерного

підходу, який передбачає інституційну інтеграцію (тобто державних органів, освітніх установ, IT-сектору та громадянського суспільства) у єдину систему взаємодії. Кластерний підхід для публічної служби може розглядатися як мережеве середовище, у межах якого забезпечується обмін знаннями, технологіями та управлінськими практиками. Його структура може включати таке:

- цифрову інфраструктуру (платформи, реєстри, системи даних);
- освітній компонент (підготовка цифрових компетентностей службовців);
- етичний компонент (стандарти, кодекси, механізми контролю);
- інституційний компонент (координація та управління).

Уважаємо, що такий підхід дозволяє забезпечити синергію між технологічними інноваціями й етичними принципами, створюючи основу для сталого розвитку публічної служби. Євроінтеграційний курс України визначає необхідність впровадження принципів належного врядування, верховенства права, відкритості та підзвітності. Цифрова ж трансформація виступає інструментом реалізації цих принципів, водночас вимагаючи забезпечення їх етичного наповнення. У цьому контексті важливою є адаптація національних стандартів до європейських, що включає імплементацію норм щодо захисту даних, цифрових прав громадян та етичного використання технологій.

Висновки. За результатами проведеного аналізу сформульовано такі висновки:

1. Цифрова трансформація публічної служби в Україні є не лише технологічним, але й трансформаційним етичним викликом, який потребує застосування комплексного підходу до його вирішення. Цей підхід базується на засадах синергії, інституціоналізму тощо. Даний висновок зароблено з огляду на проаналізований закордонний досвід цифрової трансформації публічної служби (Австралії, Великої Британії, Естонії, Італії та ін.). Виважене врахування позитивних зарубіжних практик на вітчизняних теренах покликано забезпечити зміну природи публічного управління, підвищення професійної компетентності державних службовців та формування нових стандартів їхньої відповідальності.

2. Доведено, що ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від рівня інтеграції етичних принципів у процеси прийняття управлінських рішень. У цьому контексті важливим є впровадження європейських стандартів, розвиток кластерних моделей публічної служби та формування культури відповідального використання технологій.

3. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інструментів оцінювання етичності цифрового управління та механізмів забезпечення довіри громадян до держави в умовах цифрової трансформації публічної служби України.

Список використаних джерел:

1. Атаманова Н.В., Луначенко І.В. До питання цифровізації публічного управління в Україні // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2024. № 68. С. 4–8. DOI <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>.
2. Бира І.Р. Вплив цифрової мобільності на ефективність публічної служби // Держава та регіони. 2025. № 2. С. 116–122. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.16>.
3. Васильєва Н. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=650>.
4. 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.
5. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / Серьогін С.М., Антонова О.В., Хожило І.І. [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 272 с.
6. 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>.
7. Пархоменко-Куцевіл О.І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України // Публічне управління та митне адміністрування, 2022. С. 93–98. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-спец.15>.
8. Сороко В.М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
9. Тюріна Д.М. Класифікація етичних ризиків публічної служби в умовах воєнного стану // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 12. URL: <https://surl.li/aibjcw>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.2>.
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>.

11. Brown D. Electronic government and public administration // International Review of Administrative Sciences. 2005. Vol. 71, Issue 2. P. 241–254.

12. Seri P., Zanfei A. The Co-Evolution of ICT, Skills and Organization in Public Administrations: Evidence from New European Country-Level Data. Structural Change and Economic Dynamics. 2013. Vol. 27 (C). P. 160–176. DOI: [10.1016/j.strueco.2013.07.003](https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.07.003).

14. The E-Estonia Brochure. E-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/wp-content/uploads/eestoniaguide-a5-14022019.pdf>.

References:

1. Atamanova, N.V., Lunyachenko, I.V. (2024). "On the issue of digitalization of public administration in Ukraine". Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiya [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence]. Vol. 68. pp. 4–8. DOI <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1> [Print].

2. Byra, I.R. (2025). "The impact of digital mobility on the efficiency of public service". Derzhava ta rehiony [State and Regions]. vol. 2. pp. 116–122. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.16> [Print].

3. Vasilyeva, N. (2013). "The experience of Estonia in providing electronic services to the population". Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok [State Administration: Improvement and Development]. vol. 11. Avaliabel at <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>.

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

5. Moral and ethical principles of development of the civil service of Ukraine: European and domestic experience: monograph / Seryogin S.M., Antonova O.V., Khozhylo I.I. [et al.]; general and scientific editor S.M. Seryogin. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, 2007. 272 p. [Print].

6. Razumei, G.Yu., Razumei, M.M. (2020). "Digitalization of public administration as a component of the digital transformation of Ukraine". 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].

7. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2022). "International experience in implementing digitalization in the public service system: experience for Ukraine". *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya* [Public administration and customs administration]. pp. 93–98. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15> [Print].

8. 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].

9. Tyurina, D.M. (2025). "Classification of ethical risks of the public service under martial law". *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Public administration: improvement and development]. vol. 12. Avaliabel at: <https://surl.li/aibjcw>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.2>.

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

11. Brown, D. (2005). "Electronic government and public administration". *International Review of Administrative Sciences*. vol. 71, issue 2. pp. 241–254.

12. Seri, P., Zanfei, A. (2013). "The Co-Evolution of ICT, Skills and Organization in Public Administrations: Evidence from New European Country-Level Data". *Structural Change and Economic Dynamics*. vol. 27 (C). pp. 160–176. DOI: [10.1016/j.strueco.2013.07.003](https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.07.003).

13. The E-Estonia Brochure. E-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/wp-content/uploads/eestoniaguide-a5-14022019.pdf>.

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: 26.03.2026

Прийнято: 25.05.2026

Опубліковано: 22.06.2026