

# ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Крамський Сергій Олександрович

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Україна

Захарченко Олег Володимирович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу,  
фінансів, банківської справи та страхування  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, Україна

**Анотація.** Дана стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку між е-урядуванням та функціоналом державного управління. Це являє собою комплексний аналіз, що досліджує роль е-урядування в державному управлінні. Автори аналізують, які переваги та можливості вони надають, а також з якими викликами стикаються під час впровадження. Особливу увагу приділено тому, що постійні інновації та інклюзивність є ключовими для повного розкриття потенціалу цифрового управління. Формування більш стійких, прозорих та адаптивних державних систем, які відповідають сучасним суспільним очікуванням та технологічним трендам. Автори зосередились на інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з метою покращення функцій уряду держави, якості надання послуг, підвищення прозорості та залучення громадян. Дослідження простежує еволюцію е-урядування, підкреслюючи його здатність створювати більш ефективні, підзвітні та інклюзивні системи управління. Завдяки комплексному аналізу, автори наголошують на важливості безперервних інновацій та інклюзивності для трансформації державного управління в цифрову епоху, а також під впливом військового стану і турбулентності в Україні.

**Ключові слова:** публічне управління, інформаційно-комунікаційні технології, інклюзивна участь, цифрові платформи, адміністрування, інновації, стейкхолдери, сталий розвиток, громади, турбулентність.

**Постановка проблеми.** XXI століття, з його динамічним розвитком, принесло значний технологічний прогрес, який трансформує суспільство, способи роботи урядів та їхню взаємодію з громадянами. Державне управління, яке традиційно базується на бюрократичних нормах та процесах, відчуває зростаючий тиск щодо підвищення прозорості, чуйності та залучення громадян у цифрову епоху. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у

системі публічного управління, відома як електронне урядування, стала ключовим підходом для задоволення сучасних потреб. Електронне урядування, як застосування цифрових інструментів та ІКТ, полегшує виконання урядових функцій та покращує взаємодію з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Мета - підвищення прозорості, ефективності та залучення громадян шляхом використання ІКТ та систем управління інформацією.

Базою е-урядування є використання інтернет-платформ, цифрових послуг та каналів електронного зв'язку для підвищення ефективності прийняття рішень з адміністративних процесів, покращення надання послуг громадянам. Прикладами е-урядування є онлайн-портали послуг, цифрові адміністративні процедури, ініціативи електронної участі та поширення цифрової інформації, що сприяють більшій прозорості та оперативному реагуванню державних функцій. Е-урядування охоплює три ключові аспекти: *Технологічний*: Воно базується на використанні сучасних цифрових інструментів, таких як веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі та системи управління даними. *Організаційний*: На цьому рівні електронне урядування передбачає перебудову структури державних органів та оптимізацію робочих процесів для забезпечення ефективного надання цифрових послуг. *Соціальний*: Воно надає громадянам розширені можливості для доступу до інформації та взаємодії із державою в умовах військового стану в Україні.

**Актуальність та постановка проблеми дослідження.** Виникає ключове питання: чи сприяє розвиток електронного урядування вдосконаленню практики державного управління? Не вповній мірі. Взаємодія цих двох сфер свідчить про глибоку трансформацію урядової діяльності під впливом цифрових технологій та зростаючого залучення громадян. Дослідження зосереджується на таких аспектах: Вплив на адміністративну ефективність: інтеграція ІКТ в державні операції впливає на продуктивність та результативність. *Проблеми та виклики*: слабка ІКТ обізнаність різних верст громадян та труднощі пов'язані із інтеграцією е-урядування. Ці питання є надзвичайно важливими для громадських діячів, політиків, науковців та практиків, які прагнуть побудувати більш ефективні, прозорі та інклюзивні системи публічного управління в умовах турбулентності в Україні.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Е-урядування протягом десятиліть привертало значну увагу науковців, політиків та практиків. Література розкриває багатогранне розуміння електронного урядування, підкреслюючи його роль у підвищенні прозорості, ефективності уряду, залученості громадян та надання е-послуг. Значна кількість наукових робіт, авторами яких є Гуцалюк О.М.[1], Павленко О.П.[2], Євдокімова О.М. [4,7,8,12], Целлер В.І.[6], Дарушин О.В.[3,9], Маніта О.О.[10] та інші дослідники. Визначають універсальність інструментів е-урядування. Визначити ключові рушійні сили та бар'єри, що сприяють або перешкоджають трансформації. Теорії з цього питання різноманітні, у дослідженні буде використано кілька із них для вивчення взаємозв'язку. Характер взаємозв'язку між електронним управлінням та державним управлінням у вимірі турбулентності.

**Мета роботи.** Основна мета дослідження - визначити взаємозв'язок між е-урядуванням та публічним управлінням та інтеграції органів влади у вимірі

турбулентності, шляхом порівняльного аналізу. Завдання дослідження: 1) Інтеграція та ефективність: проаналізувати, як е-урядування інтегрується в державне управління та як його інструменти стимулюють ефективність і покращують надання послуг. 2) Технології та політика: дослідити зв'язок між технологічною інфраструктурою е-урядування та ефективністю державної політики. 3) Технології та прозорість: оцінити, як технологічна інфраструктура е-урядування впливає на рівень прозорості в державному управлінні України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція електронного урядування: Е-урядування визначається як використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) державними установами з метою покращення функціонування уряду, підвищення прозорості, сприяння участі громадян та забезпечення більш ефективного надання державних послуг. *Цифрова трансформація держави та суспільства.* Е-урядування - це комплексний підхід, що передбачає використання цифрових технологій для покращення взаємодії між державою та громадянами. Це не просто створення онлайн-сервісів, а й глибока перебудова державних процесів, спрямована на підвищення прозорості, ефективності та залучення громадян до управління [1]. Суть електронного урядування. Цифрові платформи та системи: держава створює та використовує цифрові інструменти (веб-сайти, портали, мобільні додатки) для полегшення спілкування, поширення інформації та надання послуг. Департамент економічного розвитку та політики ООН визначає е-урядування як процес, що передбачає використання цифрових технологій для надання державних послуг, підвищення ефективності, просування прозорості та заохочення участі громадян у формуванні політики. Тому уряд України усвідомлює, що цифрові інструменти можуть суттєво покращити надання послуг, демократизувати доступ до інформації та оптимізувати державні процеси [2]. Трансформація процесів е-урядування змінює традиційні бюрократичні процедури, роблячи їх більш швидкими, зручними та доступними. Залучення громадян - інструмент для активної участі громадян у прийнятті рішень, контролі за діяльністю влади та підвищенні її підзвітності. Різноманітність форм включає онлайн-портали послуг, платформи для громадських обговорень, е-системи управління державними справами. Етапи розвитку е-урядування воно пройшло кілька ключових етапів, що відображають розвиток технологій та зростання очікувань суспільства;

1. Цифрове урядування (1.0): фокус на ефективності, перевести державні послуги в онлайн-формат для підвищення їхньої ефективності. Що робилося: створювалися онлайн-портали, що замінювали фізичні візити до установ, автоматизувалися рутинні завдання. Основна увага приділялася оцифруванню існуючих послуг (наприклад, подання податкових декларацій, отримання дозволів, доступ до інформації органами влади) [3].

2. Цифрова демократія (2.0): розширення участі громадян. Вийти за рамки простого надання послуг та залучити громадян до процесів управління. Акцент на побудові довіри, прозорості та інклюзивності. Громадян почали дистанційно залучати до формування політики та контролю за її виконанням.

3. Підключене е-управління (3.0): інтеграція та ШІ. Створити інтегровані, взаємопов'язані системи для обміну даними та прийняття рішень у реальному

часі. Що робиться зараз: Використовуються передові технології, такі як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) та блокчейн, для побудови "розумних" та гнучких систем управління. Основна увага - на прозорості, прогнозуванні та управлінні на основі аналітики даних [4]. Загальна тенденція: еволюція е-урядування демонструє перехід від простої автоматизації до повної трансформації державних систем за допомогою інноваційних цифрових інструментів. Це сприяє сталому розвитку, інклюзивності та стійкості держави. Багатогранність е-урядування спочатку зосереджувалися на технологічних аспектах - як цифрові інструменти можуть оптимізувати роботу держави та покращити надання послуг. Однак, стало зрозуміло, що успіх залежить не лише від технологій, а й від здатності організацій до змін та розвитку людського потенціалу. Сучасний підхід розглядає е-урядування ширше, включаючи: участь громадян як інструмент для зміцнення демократії через активізацію громадянської позиції та підвищення прозорості. Демократичні процеси е-урядування мають сприяти більш відкритому та відповідальному управлінню. Інтеграція та ефективність досягається шляхом збалансованого поєднання технологічних можливостей, активної участі суспільства та організаційних реформ [5]. Швидкий розвиток мобільних застосунків, високошвидкісного інтернету, аналітики великих даних, хмарних технологій, блокчейну та ШІ відкриває нові горизонти для е-урядування. Це призводить до значних позитивних змін у суспільстві і полегшується доступ до інформації та державних послуг, зростає залученість громадян до прийняття рішень та посилюється контроль за діяльністю органів влади. Однак, для забезпечення справді інклюзивного е-урядування необхідно подолати такі виклики, як цифрова нерівність, захист персональних даних та підвищення рівня цифрової грамотності населення [6]. Технологічна основа е-урядування передбачає створення та підтримку надійної цифрової інфраструктури. Ця інфраструктура, що включає безпечне зберігання даних, стабільне широкоплатформне підключення та сумісні платформи, є ключовою для ефективної взаємодії між різними державними органами. Новітні технології, такі як ШІ, блокчейн та аналітика великих даних, надають унікальні можливості для прогнозування, забезпечення безпеки транзакцій та надання персоналізованих послуг громадянам. Загалом, технології сприяють підвищенню ефективності, прозорості та доступності цифрових сервісів, зокрема для вразливих груп населення. Технологічна основа е-урядування передбачає створення та підтримку надійної цифрової інфраструктури. Ця інфраструктура, що включає безпечне зберігання даних, стабільне широкоплатформне підключення та сумісні платформи, є ключовою для ефективної взаємодії між різними державними органами [7]. Новітні технології, такі як ШІ, блокчейн та аналітика великих даних, надають унікальні можливості для прогнозування, забезпечення безпеки транзакцій та надання персоналізованих послуг громадянам [8]. Загалом, технології сприяють підвищенню ефективності, прозорості та доступності цифрових сервісів, зокрема для вразливих груп населення. Публічне управління зосереджується на ефективному та справедливому втіленні державної політики. Згідно цього адміністративна діяльність має бути відокремлена від політичної, а її головна мета - служіння суспільним інтересам

через компетентне та неупереджене управління державними справами. Це включає не лише технологічні аспекти, але й політичні, етичні та соціальні виміри [9]. Державне управління – виконавча діяльність, у державному, так і в неурядовому секторах економіки і управління, спрямована на досягнення урядових завдань. З появою інтернету наприкінці ХХ століття, теорії державного управління стали предметом активних дискусій [10]. Дослідження свідчать, що в той час як одні групи населення успішно освоюють цифрові технології, інші залишаються позаду.

Це відбувається через соціально-економічні, географічні або освітні перешкоди, а також через нерівний доступ до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)[11]. Така ситуація призводить до поглиблення існуючої нерівності, зокрема у доходах, освіті та рівні цифрової грамотності. Важливо розуміти, що соціальні, культурні та інституційні фактори суттєво впливають на те, як люди впроваджують ІКТ та отримують від них користь [12]. Сам лише доступ до технологій не гарантує рівних можливостей. Хоча конкретні форми е-урядування можуть відрізнятися, його головна мета залишається незмінною: використовувати цифрові інновації для підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності державного управління. З розвитком технологій, таких як ШІ, блокчейн та аналітика великих даних, сфера е-урядування також розширюється та потребуватиме значних адаптацій. Майбутнє е-урядування пропонує шляхи їх подолання, а також аналізує вплив сучасних технологій на подальший розвиток електронного та державного управління в умовах турбулентності [13].

**Висновки.** Дослідження пропонує нагальні рекомендації, що базуються на інтеграції е-урядування у практику публічного управління, з метою подолання цифрової нерівності та досягнення кращого рівня управління в органах влади на місцях. Таким чином, публічне управління - сфера, що займається організацією і адмініструванням роботи уряду і органів влади на місцях досягненням суспільних цілей громад. У ширшому розумінні, це детальна та систематична реалізація публічного права та забезпечення неупередженого правосуддя. Кабмін України, повинен приділяти увагу стабільності систем, кібербезпеці, захисту даних громадян та зручності користування застосунками з державних е-послуг в смартфоні. Це вимагає розробки чітких протоколів безпеки, законодавства про конфіденційність, орієнтованого на користувача, що сприятиме формуванню довіри та прийняттю вірних цифрових рішень громадянами під час військового стану. Комплексний підхід розглядає публічне управління і адміністрування як міждисциплінарну галузь, що охоплює управління державними установами та процесами реалізації політики. Е-урядування - це не лише про сучасні технології, а й про створення більш ефективної, прозорої та демократичної електронної держави, яка відповідає потребам своїх громадян в умовах турбулентності.

#### **Список використаних джерел:**

- [1] Hutsaliuk, O. (2024). TECHNOLOGICAL SYNERGY OF ENGINEERING INTEGRATING IN DIGITALIZATION ECONOMY, NANOTECHNOLOGY AND INTELLIGENT DIGITAL MARKETING FOR CORPORATE ENTERPRISES IN PROVISIONS OF THEIR ECONOMIC SECURITY. Nanotechnology Perceptions. 20 No. S8. 348-366.

- [2] Павленко, О. (2024). ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Монографія. Одеса. ОДЕКУ. 208с.
- [3] Дарушин, О. (2025). ЕВОЛЮЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Київський економічний науковий журнал. № 9. С.143-148.
- [4] Євдокімова, О. (2025). АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ У ВИМІРІ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ НА БАЗИСІ МОДЕЛЕЙ З УПРАВЛІННЯ ЇХ ПРОДУКТАМИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. Грааль науки. 49. С.329-344.
- [5] Захарченко, О. (2025). АНАЛІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: ГЛОБАЛЬНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД. Грааль науки. № 58. С.389-400.
- [6] Целлер, В. (2025). МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ЛОГІСТИЦІ ПІД ЧАС БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ. «Цифрова економіка та економічна безпека». 5(20). С.142-149.
- [7] Євдокімова, О. (2024). АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДОВОЄННОГО ВПЛИВУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ПРИКЛАДІ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ. *Via Economica*. №4. С.109-118.
- [8] Євдокімова О.М. (2024). МЕТОД ОПЦІОНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ НА МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД. *Управління розвитком складних систем*. (3)59. С.53-61.
- [9] Дарушин О. (2025). СТАЛИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МОРСЬКИХ ПОРТІВ У ВИМІРІ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ І ТУРБУЛЕНТНОСТІ. *Грааль науки*. № 57. С.281-293.
- [10] Маніта, О. (2024). ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ З ФРАХТУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ НА ПРИКЛАДІ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ. *Грааль науки* №43. С.136-143.
- [11] Захарченко, О. (2025). МОНІТОРИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ. *Грааль науки*. № 59. С.443-456.
- [12] Євдокімова, О. (2026). ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД. *Грааль науки*. 2026. № 64. С. 454–460.
- [13] Захарченко, О. (2026). КОНТЕНТ-АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ. *Грааль науки*. 2026. № 63. С. 322–328.

## MODERN E-GOVERNMENT TECHNOLOGIES IN TURBULENT CONDITIONS: PRINCIPLES OF DIGITAL AND INNOVATIVE MANAGEMENT

Serhii Kramskyi

PhD in Engineering, Associate professor,  
Associate professor, Department of Public Management and Administration  
*Odesa I.I. Mechnikov National University, Ukraine*

Oleg Zakharchenko

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Professor Department of Marketing, Finance, Banking and Insurance  
*"East European University named after Rauf Ablyazov", Ukraine*



**Summary.** *This article is devoted to the study of the relationship between e-government and the functionality of public administration. It is a comprehensive analysis that explores the role of e-government in public administration. The authors analyze what benefits and opportunities they provide, as well as what challenges they face during implementation. Particular attention is paid to the fact that continuous innovation and inclusiveness are key to fully unlocking the potential of digital governance. The formation of more sustainable, transparent and adaptive public systems that meet modern social expectations and technological trends. The authors focused on the integration of information and communication technologies (ICT) to improve the functions of public government, the quality of service delivery, increasing transparency and citizen engagement. The study traces the evolution of e-government, emphasizing its ability to create more effective, accountable and inclusive governance systems. Through a comprehensive analysis, the authors emphasize the importance of continuous innovation and inclusiveness for the transformation of public administration in the digital era, as well as under the influence of martial law and turbulence in Ukraine.*

**Keywords:** *public administration, information and communication technologies, inclusive participation, digital platforms, administration, innovation, stakeholders, sustainable development, communities, turbulence.*