



УДК 351.82:332.1:004:005.21

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-1582-1595](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1582-1595)

Щепанський Едуард Валерійович доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0001-7404-3722>

Сухорукова Анна Леонідівна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

Пономарьов Олександр Анатолійович начальник факультету кібербезпеки, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-3456-5577>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Анотація. Статтю присвячено комплексному дослідженню проблематики удосконалення механізмів публічного управління територіальним розвитком шляхом впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі. Розкрито теоретико-методологічні засади публічного управління територіальним розвитком, систематизовано наукові підходи до трактування механізмів публічного управління, концепцій цифрового урядування, смарт-урядування та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Уточнено зміст і структурні компоненти механізмів публічного управління територіальним розвитком з урахуванням зростаючої ролі цифрово-інтелектуальних технологій у стратегічному управлінні.

Здійснено аналіз сучасного стану використання цифрових інструментів у територіальному управлінні, охарактеризовано роль органів державної влади та органів місцевого самоврядування у процесах цифрової трансформації, а також виявлено ключові проблеми функціонування традиційних механізмів, зокрема фрагментарність управлінського впливу, обмеженість аналітичної



спроможності, недостатній рівень інтеграції цифрових рішень у стратегічні управлінські процеси та дефіцит цифрових компетентностей публічних службовців.

Обґрунтовано концептуальну модель інтеграції цифрово-інтелектуальних систем у механізми публічного управління територіальним розвитком, визначено напрями інституційних і організаційних змін, підходи до формування цифрових компетентностей та інструменти нормативно-правового і ресурсного забезпечення. Запропоновано систему індикаторів оцінювання результативності удосконалених механізмів та окреслено очікувані соціально-економічні, управлінські й інституційні ефекти від впровадження цифрово-інтелектуальних систем у публічній службі.

Ключові слова: публічне управління, територіальний розвиток, механізми публічного управління, цифрова трансформація, цифрово-інтелектуальні системи, стратегічні управлінські рішення, публічна служба, інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, смарт-урядування, data-driven управління, цифрові компетентності, регіональне врядування.

Shechepanskiy Eduard Valeriyovych Doctor of science in public administration, Professor Head of the Department of Public Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, e <https://orcid.org/0000-0001-7404-3722>

Sukhorukova Anna Leonidovna PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

Ponomarov Oleksandr Anatolyevich Head of the Cyber Warfare Department, Heroiv Krut Military Institute of Telecommunications and Informatization, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-3456-5577>

IMPROVEMENT OF PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT THROUGH THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL INTELLECTUAL SYSTEMS FOR MAKING STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS IN THE PUBLIC SERVICE

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the issues of improving the mechanisms of public management of territorial development through the implementation of digital-intelligent systems for making strategic



management decisions in the public service. The theoretical and methodological principles of public management of territorial development are revealed, scientific approaches to the interpretation of public management mechanisms, concepts of digital governance, smart governance and intelligent decision-making support systems are systematized. The content and structural components of public management mechanisms of territorial development are specified, taking into account the growing role of digital and intelligent technologies in strategic management.

The current state of use of digital tools in territorial management is analyzed, the role of state authorities and local governments in the processes of digital transformation is characterized, and key problems of the functioning of traditional mechanisms are identified, in particular, the fragmentation of managerial influence, limited analytical capacity, insufficient level of integration of digital solutions into strategic management processes and the deficit of digital competencies of public servants.

On this basis, a conceptual model of the integration of digital-intelligent systems into the mechanisms of public management of territorial development is substantiated, directions of institutional and organizational changes, approaches to the formation of digital competencies and instruments of regulatory and resource support are determined. A system of indicators for assessing the effectiveness of improved mechanisms is proposed and the expected socio-economic, managerial and institutional effects of the implementation of digital-intelligent systems in the public service are outlined.

Keywords: public administration, territorial development, public administration mechanisms, digital transformation, digital intelligent systems, strategic management decisions, public service, intelligent decision support systems, smart governance, data-driven governance, digital competencies, regional governance.

Постановка проблеми. Незважаючи на поширення цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади, їх використання переважно зосереджується на цифровізації адміністративних процедур і наданні електронних послуг. Водночас потенціал цифрових технологій як основи інтелектуалізації процесів стратегічного управління територіальним розвитком залишається реалізованим неповною мірою. Традиційні механізми публічного управління здебільшого спираються на агреговані статистичні дані, мають обмежені можливості прогнозування та недостатньо враховують багатоваріантність розвитку територій, що ускладнює формування довгострокових управлінських рішень в умовах невизначеності та динамічних змін.

У цьому контексті особливої значущості набуває впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у



ISSN 3041-1572 Online

Мета статті – обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практико-орієнтованих пропозицій щодо удосконалення механізмів публічного управління територіальним розвитком шляхом впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі з метою підвищення обґрунтованості, узгодженості та результативності управлінських впливів на розвиток територій.



Виклад основного матеріалу. Територіальний розвиток як об'єкт публічного управління є складною відкритою системою, функціонування якої визначається взаємодією просторових, економічних, соціальних та інституційних чинників [1]. Такий характер об'єкта зумовлює потребу в застосуванні сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити цілісність впливу, адаптивність управлінських рішень та орієнтацію на довгострокову результативність, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування ролі цифрово-інтелектуальних систем у процесах територіального розвитку.

Безперечно, стратегічні управлінські рішення посідають центральне місце в системі територіального розвитку, оскільки саме вони визначають довгострокові орієнтири, пріоритети та напрями трансформації територій. Вони виступають вихідною ланкою формування політики розвитку та слугують основою для розроблення програм, проєктів і оперативних управлінських рішень. У системі публічного управління стратегічні рішення виконують інтегруючу функцію, забезпечуючи узгодження дій різних суб'єктів та інструментів. В умовах цифрової трансформації зростає значення науково обґрунтованого та аналітично підтриманого прийняття стратегічних рішень. Це актуалізує необхідність впровадження цифрово-інтелектуальних систем, які формують технологічну основу модернізації процесів прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі та створюють передумови для підвищення ефективності механізмів публічного управління територіальним розвитком. Отже, цифрово-інтелектуальні системи доцільно трактувати як інтегровані інформаційно-аналітичні комплекси, що поєднують цифрові платформи, алгоритми штучного інтелекту, методи машинного навчання, інструменти аналітики даних та експертні знання з метою підтримки або автоматизації процесів підготовки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Вони забезпечують перехід від інтуїтивно-емпіричного до даних-орієнтованого управління, заснованого на використанні об'єктивних аналітичних результатів.

Сучасні практики використання цифрових інструментів у територіальному управлінні формуються під впливом процесів цифровізації публічного сектору, розвитку електронного урядування та поширення концепцій *smart governance* і *data-driven public management* [2]. У більшості країн, у тому числі й в Україні, цифрові інструменти поступово інтегруються в діяльність органів публічної влади на національному, регіональному та місцевому рівнях, проте їх застосування має фрагментарний характер і нерівномірний рівень зрілості.

Однією з найбільш поширених практик є використання електронних платформ та інформаційних систем для надання адміністративних і публічних послуг. Такі рішення спрямовані на спрощення доступу громадян і бізнесу до



2(22)
2026

СУСПІЛЬСТВО ТА
НАЦІОНАЛЬНІ
ІНТЕРЕСИ

ISSN 3041-1572 Online

сервісів, зменшення адміністративних витрат і підвищення прозорості управлінських процедур. На територіальному рівні це проявляється у створенні електронних кабінетів мешканців, платформ подання звернень і петицій, а також систем електронного документообігу між органами влади.

Важливим напрямом є застосування геоінформаційних систем у просторовому плануванні та управлінні земельними ресурсами. Геоінформаційні системи використовуються для ведення кадастрів, аналізу землекористування, планування забудови, розвитку інфраструктури та моніторингу стану територій [3]. Такі інструменти дозволяють поєднувати просторові та статистичні дані, що створює підґрунтя для більш обґрунтованих управлінських рішень.

У сфері стратегічного та програмного управління використовуються цифрові інструменти підтримки підготовки стратегій і програм розвитку, що включають бази проєктів, електронні системи управління програмами та інструменти звітності. Водночас у більшості випадків вони виконують функцію зберігання та систематизації інформації, не забезпечуючи повноцінної інтелектуальної підтримки прийняття рішень.

Загальною характеристикою наявних практик є домінування цифрових інструментів інформаційного та транзакційного рівнів, тоді як інструменти аналітичного та інтелектуального рівнів застосовуються обмежено. Використання технологій великих даних, прогнозової аналітики, машинного навчання та сценарного моделювання у територіальному управлінні має поодинокий характер і переважно реалізується в межах пілотних проєктів або експериментальних ініціатив. Таким чином, сучасні практики цифровізації територіального управління створюють базову інфраструктуру для збору, зберігання та обміну даними, однак ще не забезпечують системного переходу до інтелектуалізованої моделі прийняття стратегічних управлінських рішень. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку цифрових інструментів у напрямі інтеграції аналітичних і інтелектуальних компонентів у механізми публічного управління територіальним розвитком.

На сьогоднішній день, впровадження цифрово-інтелектуальних систем у механізми публічного управління територіальним розвитком супроводжується наявністю комплексу взаємопов'язаних стримувальних факторів, що проявляються на інституційному, організаційному, кадровому та технологічному рівнях і суттєво впливають на темпи та глибину цифрової трансформації публічної служби [4]. Фактори неефективності інституційного характеру пов'язані передусім із фрагментованістю системи управління цифровими трансформаціями та відсутністю чітко визначеного центру відповідальності за впровадження інтелектуальних рішень у сфері територіального розвитку. Наявні інституційні структури часто орієнтовані на забезпечення загальної



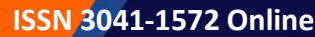
цифровізації, але не спеціалізуються на розвитку аналітичних та інтелектуальних компонентів управління. Додатковим бар'єром є недостатня узгодженість стратегічних документів у сфері цифрового розвитку з документами територіального планування та регіональної політики, що ускладнює інтеграцію цифрово-інтелектуальних систем у практику стратегічного управління. Обмеженість міжвідомчої координації та слабкість механізмів горизонтальної взаємодії також стримують формування єдиного інформаційно-аналітичного простору.

Недоліки організаційного плану проявляються у домінуванні ієрархічних, жорстко регламентованих моделей управління, що орієнтовані на процедурну, а не результативну логіку діяльності. Такі моделі обмежують гнучкість управлінських процесів і знижують спроможність органів публічної влади до швидкого впровадження інноваційних рішень. Відсутність адаптованих бізнес-процесів, які передбачають використання аналітичних і прогнозних даних у підготовці управлінських рішень, зумовлює формальне використання цифрових інструментів. Крім того, недостатньо розвиненими залишаються механізми управління змінами та внутрішньо-організаційної комунікації.

Кадрові перешкоди розвитку пов'язані з дефіцитом фахівців у сфері аналізу даних, штучного інтелекту, інформаційної безпеки та цифрової архітектури. Більшість публічних службовців володіють базовими цифровими навичками, однак не мають достатнього рівня аналітичних компетентностей для роботи з результатами функціонування цифрово-інтелектуальних систем. Обмежені можливості системного підвищення кваліфікації, низький рівень мотивації до опанування нових компетентностей і відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор посилюють зазначені проблеми.

У технологічному вимірі проблемні питання проявляються у фрагментованості інформаційних систем, відсутності їх сумісності та єдиних стандартів обміну даними. Значна частина наявних цифрових рішень має застарілу архітектуру та не пристосована до інтеграції інтелектуальних модулів. Обмежені обчислювальні ресурси, недостатній рівень кібербезпеки та проблеми із забезпеченням якості даних також ускладнюють впровадження цифрово-інтелектуальних систем. Додатковим викликом є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури на різних територіях.

Отже, рівень готовності публічної служби до впровадження цифрово-інтелектуальних систем можна оцінити як помірний, з наявністю окремих елементів інституційної та технологічної зрілості, але за відсутності цілісної системи умов для повноцінної інтеграції інтелектуальних рішень у механізми публічного управління. Це зумовлює необхідність цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу, інтеграції інформаційних ресурсів, удосконалення





апаратну інфраструктуру та алгоритмічні рішення. Не менш важливою є кадрова підсистема, яка забезпечить формування необхідних компетентностей публічних службовців.

Безумовно, головним елементом запропонованої моделі є зворотний зв'язок, який забезпечить циклічність управлінського процесу та постійне удосконалення механізмів управління на основі результатів моніторингу та оцінювання [6].

Концептуальна модель інтеграції має також передбачати дотримання принципів модульності, масштабованості та інтероперабельності, що дозволить поетапно розширювати функціональні можливості цифрово-інтелектуальних систем та адаптувати їх до специфіки різних територій.

До того ж, реалізація концептуальної моделі інтеграції цифрово-інтелектуальних систем у механізми публічного управління територіальним розвитком потребує цілеспрямованих інституційних змін, спрямованих на формування сприятливого середовища для впровадження інноваційних управлінських рішень та забезпечення узгодженості дій суб'єктів публічної влади. Першим напрямом інституційних змін має стати формування спеціалізованої системи управління цифрово-інтелектуальною трансформацією у сфері територіального розвитку. Доцільним є визначення або створення координаційного органу чи міжвідомчої платформи, відповідальної за розроблення політики, стандартів та дорожніх карт впровадження цифрово-інтелектуальних систем.

Другим напрямом повинна бути інституціоналізація функцій аналітики та прогнозування в структурі органів публічної влади. Мова йде про створення аналітичних підрозділів або центрів компетентностей, які забезпечуватимуть підготовку даних, розроблення моделей, інтерпретацію результатів роботи цифрово-інтелектуальних систем та їх інтеграцію у процеси прийняття рішень.

Третім напрямом є удосконалення механізмів міжвідомчої та міжрівневої координації шляхом розширення повноважень існуючих координаційних структур або створення нових форматів взаємодії між центральними органами виконавчої влади, регіональними органами управління та органами місцевого самоврядування з питань цифрово-інтелектуального забезпечення територіального розвитку.

Четвертий напрям полягає в інтеграції інститутів публічно-приватного та публічно-академічного партнерства у процеси створення та впровадження цифрово-інтелектуальних систем. Адже, залучення бізнесу, наукових установ та експертних організацій дозволить підвищити технологічний рівень рішень і прискорити інноваційні процеси.



2(22)
2026

ISSN 3041-1572 Online

СУСПІЛЬСТВО ТА
НАЦІОНАЛЬНІ
ІНТЕРЕСИ

Нормативне закріплення ролі цифрово-інтелектуальних систем у процедурах стратегічного та програмного управління має стати наступним напрямом. Це передбачає внесення змін до регламентів і положень, які визначають обов'язковість використання аналітичних і прогностичних інструментів при підготовці стратегій, програм і проєктів розвитку територій.

Не менш важливим є шостий напрямок суть якого полягає у розвитку інститутів управління даними, зокрема запровадженні посад відповідальних за якість та інтеграцію даних, формування політик відкритих даних та створення єдиних реєстрів і платформ обміну інформацією [7].

У межах удосконалення механізмів публічного управління доцільно передбачити формування цифрових компетентностей публічних службовців як безперервного процесу розвитку знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного використання цифрових технологій у виконанні управлінських функцій та прийнятті стратегічних рішень шляхом: визначення переліку ключових цифрових компетентностей для різних категорій посад, зокрема цифрової грамотності, навичок роботи з даними, основ аналітики, розуміння принципів функціонування штучного інтелекту та здатності застосовувати результати роботи цифрово-інтелектуальних систем в управлінській практиці; інтегрування розвитку цифрових компетентностей у систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації через включення модулів із цифрової трансформації публічного управління, аналізу даних, кібербезпеки, управління цифровими проєктами та етики використання штучного інтелекту; поєднання навчання з виконанням реальних управлінських завдань, використання тренінгів, симуляцій, кейс-стаді та участь у пілотних проєктах; індивідуалізації навчальних траєкторій з урахуванням рівня підготовки службовців і специфіки їх функцій, а також спрямування організаційних зусиль на формування культури відкритості до інновацій, безперервного навчання та використання даних у процесах прийняття рішень.

Очевидно, що ефективна інтеграція цифрово-інтелектуальних систем у механізми публічного управління територіальним розвитком потребує формування комплексу інструментів нормативно-правового та ресурсного забезпечення, які створюють стабільні організаційні та фінансові передумови для впровадження відповідних технологічних рішень.

Відтак, у сфері нормативно-правового забезпечення доцільним є розроблення та затвердження спеціалізованих концептуальних і програмних документів, спрямованих на використання штучного інтелекту та інтелектуальних систем у публічному управлінні територіальним розвитком. Такі документи мають визначати цілі, принципи, напрями та очікувані результати впровадження цифрово-інтелектуальних рішень [8].



Важливим інструментом є внесення змін до законодавства та підзаконних актів, що регламентують стратегічне планування, регіональну політику та діяльність органів публічної влади, з метою закріплення обов'язковості використання аналітичних, прогнозних і цифрово-інтелектуальних інструментів під час підготовки стратегій, програм і проєктів розвитку територій.

Окремої уваги потребує розроблення стандартів та методичних рекомендацій щодо створення, впровадження та експлуатації цифрово-інтелектуальних систем, включно з вимогами до якості даних, інтероперабельності інформаційних систем, кібербезпеки та етичних аспектів використання штучного інтелекту. Такі стандарти формуватимуть єдині підходи до реалізації цифрових рішень у публічному секторі.

У сфері ресурсного забезпечення доцільно застосовувати програмно-цільовий підхід до фінансування проєктів із впровадження цифрово-інтелектуальних систем, що передбачає формування окремих бюджетних програм та визначення чітких показників результативності. Важливим інструментом має стати залучення коштів міжнародної технічної допомоги, грантових програм та фінансових інструментів міжнародних організацій, орієнтованих на цифрову трансформацію публічного сектору. Паралельно доцільно розвивати механізми публічно-приватного партнерства у сфері створення та супроводу цифрово-інтелектуальних рішень. Ресурсне забезпечення також має включати інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури, зокрема модернізацію центрів обробки даних, телекомунікаційних мереж та хмарних сервісів, а також фінансування програм підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері цифрових технологій.

Крім того, пропонуємо поетапно впровадити модель цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі на територіальному рівні, яку доцільно розглядати як багаторівневу структурно-функціональну конструкцію, орієнтовану на інтеграцію інтелектуальних технологій у всі стадії управлінського циклу територіального розвитку – від формування стратегічного бачення до моніторингу результатів і коригування управлінських впливів.

Запропонована структурно-функціональна модель має ґрунтуватися на поєднанні взаємопов'язаних блоків. Інституційний блок доцільно зорієнтувати на визначення кола суб'єктів публічного управління, їх повноважень та відповідальності у сфері впровадження і використання цифрово-інтелектуальних систем. Нормативно-правовий блок має забезпечувати правові засади функціонування інтелектуальних рішень і порядок їх застосування у процесах стратегічного управління [9]. Організаційний блок доцільно наповнити регламентами, процедурами та бізнес-процесами підготовки, ухвалення



2(22)
2026

ISSN 3041-1572 Online

СУСПІЛЬСТВО ТА
НАЦІОНАЛЬНІ
ІНТЕРЕСИ

і реалізації стратегічних рішень. Інформаційно-аналітичний блок варто сформуванати як сукупність джерел даних, аналітичних інструментів, моделей та засобів візуалізації. Технологічний блок має включати програмно-апаратну основу функціонування цифрово-інтелектуальних систем. Кадровий блок доцільно зорієнтувати на забезпечення наявності фахівців із відповідними цифровими та аналітичними компетентностями.

Інформаційні потоки в межах моделі доцільно формувати на основі даних державних і регіональних реєстрів, статистичних баз, геоінформаційних систем, систем електронних послуг, сенсорних мереж та відкритих джерел. Зазначені дані мають надходити до інтеграційної платформи, проходити етапи очищення, стандартизації та збереження, після чого використовуватися аналітичними та інтелектуальними модулями для формування звітів, дашбордів, прогнозів і рекомендацій.

Технологічну інфраструктуру моделі пропонується формувати на основі хмарних та гібридних платформ, центрів обробки даних, систем кібербезпеки, інструментів аналітики великих даних, модулів машинного навчання, геоінформаційних сервісів та спеціалізованих інтерфейсів користувача для різних категорій посадових осіб.

Очікується, що впровадження запропонованої моделі сприятиме підвищенню обґрунтованості та якості стратегічних управлінських рішень, зростанню узгодженості політик територіального розвитку, скороченню часових витрат на підготовку рішень, підвищенню прозорості управлінських процесів і посиленню спроможності органів публічної влади до адаптації в умовах динамічних змін, що в підсумку формуватиме передумови для більш збалансованого та стійкого розвитку територій.

Висновки. Сучасні практики використання цифрових інструментів у територіальному управлінні свідчать про їх переважну зосередженість на інформаційному та сервісному рівнях, тоді як аналітичні й інтелектуальні компоненти мають обмежене та несистемне застосування. Функціонування традиційних механізмів публічного управління супроводжується низкою проблем і обмежень, серед яких домінують фрагментарність управлінського впливу, недостатня аналітична спроможність, інституційна інерційність і дефіцит цифрових компетентностей.

Таким чином, модель інтеграції цифрово-інтелектуальних систем у механізми публічного управління територіальним розвитком повинна передбачати охоплення інтелектуальними технологіями всіх рівнів управлінського циклу та поєднання інституційних, організаційних, інформаційно-аналітичних, технологічних і кадрових компонентів.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з моделюванням впливу інтелектуальних технологій на різні типи територій, а



також із вивченням можливостей інтеграції цифрово-інтелектуальних систем у процеси співучасті громадян у формуванні політики територіального розвитку.

Література:

1. Орлов О., Хмельницький А. Адаптації цифрових продуктів з елементами штучного інтелекту до роботи із запитами щодо доступу до публічної інформації. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 39. С. 36-41.
2. Іванов В. Основи інформаційної безпеки держави в умовах війни. Державне будівництво. 2023. С. 86–93.
3. Сухорукова А. Л. Роль інформаційних технологій у діяльності кадрових служб органів державної влади. Вісник Академії митної служби України. Серія Державне управління. Вип. 2 (7). Дніпропетровськ. 2012. С. 98-105.
4. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. Науковий вісник: Державне управління. 2022. №1(11). С.186-206.
5. Сухорукова А.Л. Електронна інформаційна система «Електронний уряд»: термінологічна невизначеність. Аспекти діяльності публічних органів влади в Польщі та Україні. Вибрана проблематика. Варшава-Київ. 2016. С. 231-239.
6. Гайдученко С. Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління: електронне наукове видання. 2021. № 1 (13). С. 202–214.
7. Лопатченко І. Застосування досвіду США у використанні штучного інтелекту в забезпеченні національної інформаційної безпеки України. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 247–257.
8. Борщевський В., Василюк О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76).
9. Сухорукова А. Л. Професіоналізація фахівців з інформаційного забезпечення. Ефективність державного управління. Вип. 18/19. Львів : Вид-во ЛпІДУ НАДУ, 2009. С. 374–381.

References:

1. Orlov, O., Khmelnytskyi, A. (2024). Adaptatsii tsyfrovyykh produktiv z elementamy shtuchnoho intelektu do roboty iz zapytamy shchodo dostupu do publichnoi informatsii [Adaptation of digital products with artificial intelligence elements to handle public information access requests]. *Public Administration and Administration in Ukraine*, 39. 36-41. [in Ukrainian]
2. Ivanov, V. (2023). Osnovy informatsiinoi bezpeky derzhavy v umovakh viiny [Fundamentals of information security of the state in the conditions of war]. *Derzhavne budivnytstvo*. 86–93. [in Ukrainian]
3. Sukhorukova, A. (2012) Rol informatsiinykh tekhnolohii u diialnosti kadrovyykh sluzhby orhaniv derzhavnoi vlady [The role of information technologies in the activities of human resources services of state authorities]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya Derzhavne upravlinnia*. 2 (7). 98–105. [in Ukrainian]
4. Pastukh, K. (2022). Publichne upravlinnia ta administruvannia v zabezpechenni staloho rozvytku terytorii: teoretyko-orhanizatsiinyi aspekt [Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: theoretical and organizational aspect]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration*. 1 (11). 186–206 [in Ukrainian].



2(22)
2026

ISSN 3041-1572 Online

СУСПІЛЬСТВО ТА
НАЦІОНАЛЬНІ
ІНТЕРЕСИ

5. Sukhorukova, A. (2016) Elektronna informatsiina systema «Elektronnyi uriad»: terminologichna nevyznachenist [Electronic information system "Electronic government": terminological uncertainty]. *Aspekty diialnosti publichnykh orhaniv vlady v Polshchi ta Ukraini. Vybrana problematyka*. 231–239. [in Ukrainian]

6. Haiduchenko, S. (2021). Pryiniattia vidpovidalnykh i svoiechasnykh upravlinskykh rishen orhanamy publichnoi vlady yak vyklyk suchasnosti [Making responsible and timely-management decisions by public authorities as a modern challenge]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia: elektronne naukove vydannia*. 1 (13), 202–214. [in Ukrainian]

7. Lopatchenko, I. (2024). Zastosuvannia dosvidu SShA u vykorystanni shtuchnoho intelektu v zabezpechenni natsionalnoi informatsiinoi bezpeky Ukrainy [Application of U.S. experience in using artificial intelligence to ensure Ukraine's national information security]. *Derzhavne Budivnytstvo*, 1(35), 247–257. [in Ukrainian]

8. Borshchevskyi, V., Vasylytsia, O. & Matvieiev, Ye. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony. Publichne upravlinnia i administruvannia – State and regions. Public management and administration*. 2 (76). [in Ukrainian]

9. Sukhorukova, A. (2009) Profesionalizatsiia fakhivtsiv z informatsiinoho zabezpechennia [Professionalization of information support specialists]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 18/19. 374–381. [in Ukrainian]