

УДК 351/354

## Роль цифровізації в публічному управлінні: аналіз та перспективи розвитку

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION:  
ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**ПОЗДЄЄВ** Артем – аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 49000, Україна

**POZDIEIEV** Artem – PhD student at the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, 2/4 Volodymyr Vernadskyi Street, Dnipro, 49000, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0009-7411-4194>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-3>

**Анотація.** У статті розглянуто цифровізацію як один із ключових факторів, що сприяє трансформації публічного управління в умовах глобальних інформаційних викликів. Проаналізовано сутність цифровізації як складного процесу, спрямованого на інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади для підвищення ефективності, прозорості та доступності надання державних послуг. Визначено основні функції цифровізації, серед яких акцентовано увагу на особливостях оптимізаційної, комунікаційної, інноваційної функцій, а також на функціях забезпечення прозорості та інклюзивності. Особливу увагу автором приділено порівнянню традиційної та цифрової моделей публічного управління, зокрема розглянуто переваги цифрового підходу: швидке оброблення запитів, зменшення адміністративного навантаження та стимулювання проактивної взаємодії громадян із органами публічної влади. Проведено аналіз користування державними електронними послугами українцями за період 2022-2024 роки. Виявлено основні виклики, що пов'язані з цифровізацією серед яких виділено: кібербезпеку, захист персональних даних, боротьбу з цифровим розривом і опір змінам серед співробітників державного апарату. Надано опис прояву кожного з означених викликів та запропоновано шляхи цього їх вирішення. Визначено перспективні напрями розвитку цифровізації та кроки, що необхідно зробити для успішної цифрової трансформації публічного управління в Україні. У висновках узагальнено, що цифровий розвиток і цифровізація вимагають збалансованого підходу, що базується на трьох ключових стовпах: надійному технічному захисті (кібербезпека та захист даних), соціальній інклюзивності (подолання цифрового розриву) та готовності людського капіталу (подолання опору змінам і навчання держслужбовців). Лише одночасна робота в цих

напрямах дозволить збудувати не просто ефективну, а й безпечну, доступну та орієнтовану на громадян цифрову державу.

**Ключові слова:** публічне управління, органи публічної влади, цифровий розвиток, цифрові трансформації, електронне врядування, е-взаємодія громадянського суспільства та держави, державні електронні послуги.

**Abstract.** *The article considers digitalization as one of the key factors contributing to the transformation of public administration in the context of global information challenges. The essence of digitalization is analyzed as a complex process aimed at integrating information and communication technologies into the activities of public authorities to increase the efficiency, transparency and accessibility of the provision of public services. The main functions of digitalization are identified, among which attention is focused on the features of optimization, communication, innovation functions, as well as on the functions of ensuring transparency and inclusiveness. The author pays special attention to the comparison of traditional and digital models of public administration, in particular, the advantages of the digital approach are considered: fast processing of requests, reducing the administrative burden and stimulating proactive interaction of citizens with public authorities. An analysis of the use of state electronic services by Ukrainians for the period 2022-2024 was conducted. The main challenges associated with digitalization are identified, including: cybersecurity, personal data protection, combating the digital divide, and resistance to change among government employees. A description of the manifestation of each of the identified challenges is provided and ways to solve them are proposed. Promising directions for the development of digitalization and steps that need to be taken for the successful digital transformation of public administration in Ukraine are identified. The conclusions summarize that digital development and digitalization require a balanced approach based on three key pillars: reliable technical protection (cybersecurity and data protection), social inclusion (overcoming the digital divide), and human capital readiness (overcoming resistance to change and training civil servants). Only simultaneous work in these areas will allow building not just an effective, but also a safe, accessible, and citizen-oriented digital state.*

**Key words:** *public administration, public authorities, digital development, digital transformation, e-governance, e-interaction between civil society and the state, public e-services.*

**Вступ.** Цифровізація визначається як одна з ключових тенденцій розвитку сучасних держав, істотно впливаючи на трансформацію системи публічного управління. У контексті глобалізації та формування інформаційного суспільства цифрові технології перетворюються з просто технічного ресурсу на базову основу для організації ефективної взаємодії між державою та її громадянами. Глобальні виклики, що супроводжують стрімкий розвиток цифрових інструментів, вимагають від держави впровадження інноваційних підходів до управлінських

процесів. Цифровізація стає важливою компонентою підвищення функціональності державних органів, зміцнення демократичних принципів і створення сприятливого середовища для соціально-економічного прогресу. Особливо значущим це питання є для України, з огляду на її поступальний рух до європейської спільноти, адже необхідність посилення конкурентоспроможності держави та забезпечення прозорості й підзвітності влади перед громадянами, це домашнє завдання нашої країни, яке ми маємо виконати до входження до ЄС. Успішна цифрова трансформація водночас є одним із ключових чинників формування сервісної моделі держави та поліпшення рівня довіри населення до її органів управління, що актуалізує тему даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми цифрового розвитку висвітлено у працях низки науковців в різних галузях науки. Зокрема, питанням щодо цифровізації публічного управління присвячені праці таких науковців як Т. Биркович, В. Биркович та О. Кабанець [1] Н. Бондарчук та Н. Дуброва [2], Т. Кужда та І. Луциків, Г. Разумей та М. Разумей [4] та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених цій темі питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації як ключових механізмів та інструментів модернізації системи публічного управління в Україні й до цієї пори залишаються актуальними.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до процесів цифрової трансформації суспільства, що забезпечує релевантність наукових результатів та дозволяє висвітлювати проблеми розвитку цифровізації у сфері публічного управління й шляхи їх вирішення в поточному часі та на перспективу. Також використано методи функціонального, порівняльного та статистичного аналізу для відображення ролі цифрових технологій у забезпеченні функціонування органів публічного управління та налагодження їх ефективної взаємодії з громадянським суспільством. Окрім того для досягнення поставленої мети було використано такі наукові методи дослідження: аналіз нормативно-правових актів (Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, аналітичних звітів Міністерства цифрової трансформації України), що регламентують порядок здійснення цифрового розвитку та цифрової трансформації в Україні. Виконано порівняльний аналіз традиційних та цифрових моделей публічного управління за різними критеріями, що надало змогу виявити проблеми та переваги цифровізації.

**Мета статті.** Розкриття ролі цифровізації як інструменту модернізації публічного управління, визначення її основних функцій, аналіз впливу на взаємодію держави та громадянського суспільства, а також окреслення ключових викликів та перспектив цифрової трансформації в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Цифровізація державного управління, яка набуває дедалі більшої важливості у глобальному контексті є не стільки провідним трендом сучасності, скільки усвідомленою необхідністю викликаного розвитком цивілізації. Використання цифрових технологій у розвинутих країнах світу та

в ЄС є природним процесом, що характеризує рівень їх цифрової зрілості та готовності функціонувати у новому інформаційному середовищі. В Україні також проводиться активна робота у цьому напрямі. Так створено та успішно функціонує Міністерство цифрової трансформації України, а також підготовлена законодавча база для провадження активного цифрового розвитку держави, що закріплено відповідними законами, постановами та розпорядженнями [5-8]. Зокрема, в Національній економічній стратегії на період до 2030 року визначено пріоритети економічної політики та вказано на необхідність подальшого розвитку ефективної цифрової сервісної держави та розвиток цифрової економіки як одного із драйверів економічного зростання України [5], що в подальшому врегульовується Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [6]. Також, Уряд своїми розпорядженнями затверджував Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [7] та Концепцію розвитку цифрових компетентностей [8], а також затвердив план заходів щодо її реалізації. Так, відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [7] цифровізація публічного управління передбачає впровадження ІКТ-технологій у всі адміністративні процеси, що включає автоматизацію документообігу, надання послуг онлайн, створення електронних реєстрів та платформ для участі громадян. При цьому основна мета цифровізації – підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг через здійснення органами публічного управління низки функцій (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові функції цифровізації у публічному управлінні

Функція	Зміст
Оптимізаційна	Скорочення часу та витрат на адміністративні процедури
Прозорості та підзвітності	Забезпечення відкритості та контролю громадськості
Інклюзивності	Рівний доступ до послуг для всіх категорій громадян
Інноваційна	Використання сучасних технологій для розвитку сервісів
Комунікаційна	Розширення каналів зворотного зв'язку з населенням

Джерело: складено автором на основі [7]

Як зазначають науковці [1-4] у сучасних умовах трансформації державного управління значною мірою спостерігається тенденція до зміщення акцентів від традиційної моделі, орієнтованої переважно на внутрішні адміністративні процеси та жорстку ієрархічну структуру, до цифрової моделі, що заснована на принципах відкритості, гнучкості та громадяноцентричної концепції. Традиційна модель управління характеризується використанням паперового документообігу, необхідністю фізичної присутності громадян для отримання послуг, низьким рівнем інтерактивності та обмеженими можливостями суспільного контролю над функціонуванням державних інституцій. У протилежність цьому, цифрова модель базується на активному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, електронного документообігу, дистанційному наданні послуг та створенні механізмів для залучення громадян до процесу прийняття управлінських

рішень. Ця модель сприяє посиленню прозорості державних органів, зростанню рівня довіри до них, скороченню витрат часу та матеріальних ресурсів, а також забезпечує більш оперативне реагування на потреби суспільства. Отже, перехід від традиційної моделі до цифрової системи державного управління розглядається не лише як технологічна модернізація, але й як фундаментальне переосмислення принципів взаємодії між державними органами та громадянами.

Для наочності зіставлення традиційних та цифрових моделей публічного управління представлено у таблиці 2.

Таблиця 2. Порівняння традиційних та цифрових моделей публічного управління

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Орієнтація	Процесно-орієнтована	Орієнтована на громадянина
Документообіг	Паперовий	Електронний
Спосіб надання послуг	Особистий візит, фізична присутність	Онлайн, дистанційний доступ
Прозорість	Обмежена	Висока, завдяки відкритим даним
Швидкість обробки	Повільна, багатокрокова	Висока, автоматизована
Інтерактивність	Мінімальна	Активна взаємодія через цифрові канали
Гнучкість	Низька, складно адаптуватися	Висока, швидка адаптація до змін
Довіра громадян	Часто низька	Зростає завдяки прозорості та зручності

*Джерело: складено автором*

Запровадження цифрових платформ стимулює активне залучення громадян до процесу державного управління. Це покращує рівень довіри до влади, пришвидшує комунікацію та розширює можливості громадян для участі в ухваленні важливих рішень. На замовлення Програми розвитку ООН в Україні, за фінансової підтримки Уряду Швеції, Київський міжнародний інститут соціології у вересні-жовтні 2024 року провів дослідження «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг». Опитування охопило дорослих жителів України віком від 18 років, зосереджуючись на різних аспектах використання державних електронних послуг. Дослідження включало якісний компонент, який передбачав детальний аналіз досвіду отримання електронних послуг та визначення специфічних потреб і проблем серед ветеранів. Основна мета полягала у вивченні рівня обізнаності респондентів щодо електронних послуг, аналізі їхнього досвіду користування, виявленні перешкод і труднощів, а також збиранні пропозицій щодо підвищення доступності цих послуг [9].

Результати опитування показали, що в Україні спостерігається стабільно високий рівень використання державних електронних послуг, хоча протягом

2024 року їх популярність дещо знизилася. Динаміка користування українцями цифрової платформи «Дія» представлена на рисунку 1.

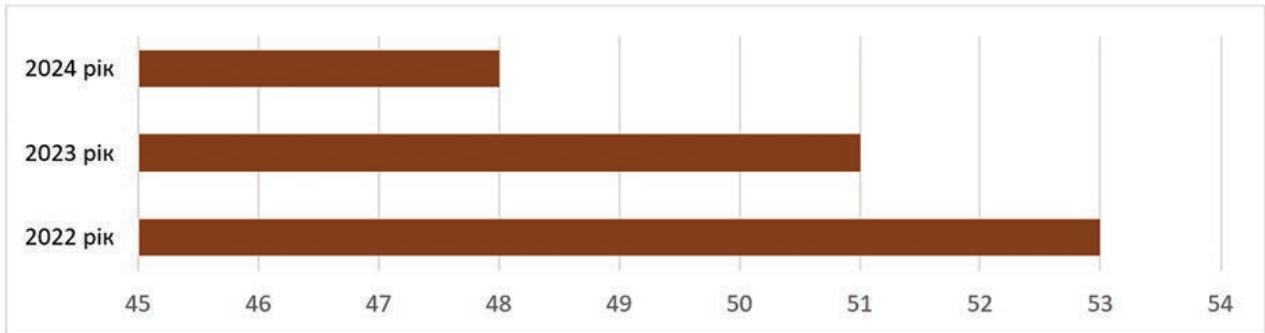


Рис. 1 Динаміка користування українцями цифрової платформи «Дія» за період 2022-2024 роки, %

Джерело: складено на основі [9]

На момент проведення опитування 55% респондентів зазначили, що впродовж року вони зверталися щонайменше до однієї із таких послуг. Для порівняння, у 2023 році загальний рівень користування складав 64%. Як і в 2022 році, платформою, яка користується найбільшою популярністю серед громадян, залишається «Дія»: її використовували 42% опитаних, тоді як у 2023 році цей показник досягав 51%. Інші електронні послуги згадувалися значно рідше [9].

З-поміж найбільш поширених серед громадян, окрім «Дії», можна виділити послуги, пов'язані з особистим транспортом (15% респондентів у 2024 році проти 18,5% у 2023 році), платний доступ до інформації з державних реєстрів

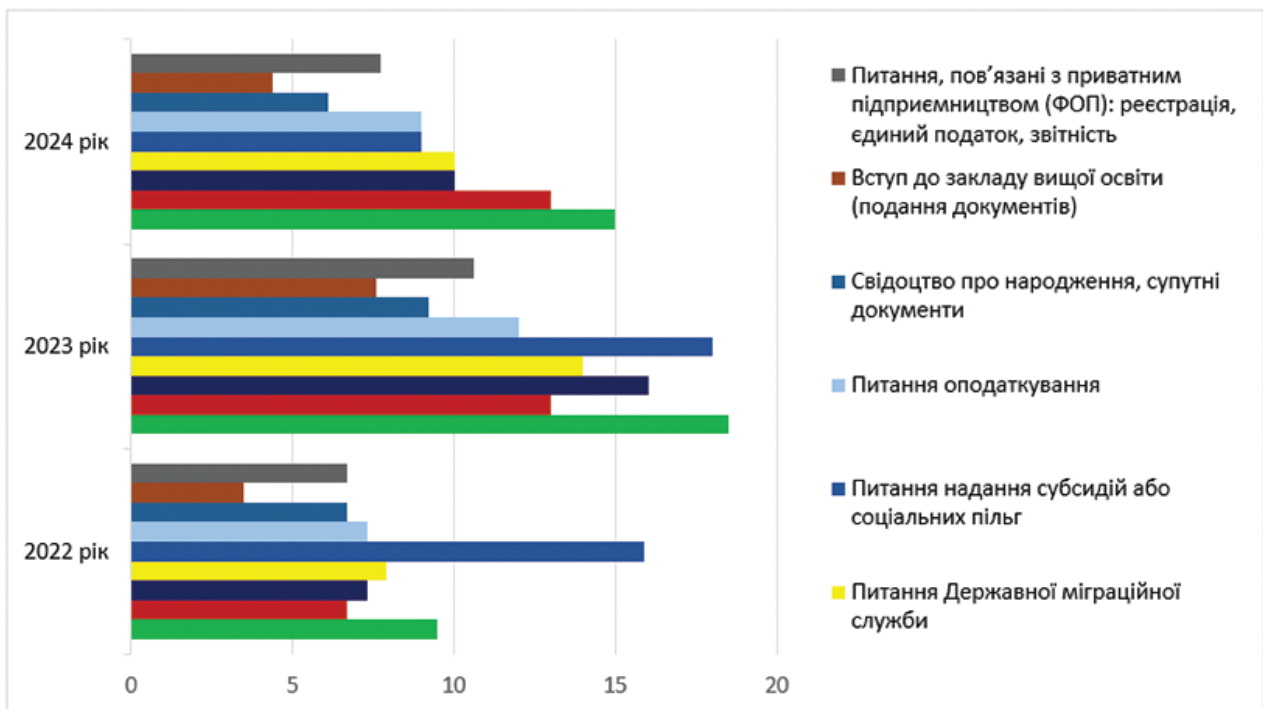


Рис. 2 Динаміка структури отриманих електронних послуг в Україні за період 2022-2024 роки, %

Джерело: складено на основі [2]

(13%, аналогічно попередньому року), пенсійне забезпечення (10%, тоді як у 2023 році цей показник становив 16%), отримання паспортів або взаємодія з Державною міграційною службою (10%, порівняно з 14% у попередньому році), надання субсидій чи соціальних пільг (9% проти 18% у 2023 році) та питання оподаткування (9%, у 2023 році – 12 %).

Динаміку структури отриманих електронних послуг можна побачити на рисунку 2.

У порівнянні з даними за 2022 та 2023 роки, спостерігається загальне зниження частки користувачів державних електронних послуг у 2024 році. Найбільш суттєве зменшення зафіксовано у сфері отримання субсидій та пільг - із 15,9% у 2022 році та 17,8% у 2023 році до 9,3% у 2024 році, що становить лише 52% від попереднього показника. Аналогічно, значне скорочення спостерігається і щодо вступу до вищих навчальних закладів – частка користувачів цього виду послуг знизилася до 58% від рівня 2023 року.

Розподіл рівня користування серед ключових соціальних груп демонструє, що найбільш активно використовували державні цифрові сервіси ветерани (79%) та батьки дітей із інвалідністю (76%). 3-поміж внутрішньо переміщених осіб рівень залучення до таких послуг становить 68%, тоді як серед одиноких батьків він досягає 66%. Серед людей із інвалідністю цей показник дорівнює 49%. Особи літнього віку, навпаки, виявили найнижчий рівень користування електронними послугами – лише 26%. У загальному контексті серед усіх вразливих груп найбільше респондентів повідомили про активне використання платформи «Дія».

Серед ключових проблем впровадження цифрових рішень у сфері публічного управління варто виділити:

1. *Забезпечення кібербезпеки.* Цифровізація неможлива без одного з її головних принципів – захисту інформаційних ресурсів держави, персональних даних громадян і критичної інфраструктури від кіберзагроз. Для його реалізації необхідно створювати сучасні системи моніторингу та управління ризиками, впроваджувати комплексні заходи виявлення, попередження і реагування на інциденти безпеки. Кіберстійкість державних інформаційних систем є ключовим фактором, що забезпечує довіру громадян до цифрових послуг і дає змогу уникнути потенційних соціально-економічних і політичних наслідків від можливих кібератак. Важливими аспектами цього процесу є дотримання міжнародних стандартів і передових підходів (зокрема, ISO/IEC 27001, NIST), а також формування команди висококваліфікованих фахівців у сфері кіберзахисту.

2. *Захист персональних даних.* Захист персональних даних є ключовим принципом у процесі цифровізації, який забезпечує конфіденційність, цілісність та доступність інформації про особу під час її обробки в інформаційних системах. Його впровадження спрямоване на запобігання несанкціонованому доступу, розголошенню або знищенню особистої інформації, що набуває особливого значення в умовах зростання кількості електронних сервісів і розвитку цифрових реєстрів. Цей принцип базується на міжнародних стандартах і законодавстві,

зокрема на Загальному регламенті захисту даних ЄС (GDPR) та Законі України «Про захист персональних даних». Дотримання вимог у цій сфері є важливим для зміцнення довіри громадян до державних інституцій і спонукає їх активніше використовувати цифрові послуги. Разом із технічними заходами захисту значну роль відіграють правове врегулювання та підвищення рівня обізнаності населення про їхні права у сфері захисту персональних даних.

3. *Усунення цифрового розриву між різними соціальними групами.* Цей підхід спрямований на забезпечення рівного доступу до цифрових технологій та послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього віку, місця проживання, соціального чи економічного становища. Особливу увагу приділено подоланню бар'єрів для вразливих груп населення, таких як мешканці сільських і віддалених регіонів, особи з інвалідністю та люди похилого віку. Для досягнення цієї мети передбачено низку заходів, зокрема розвиток інфраструктури-забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету, підвищення рівня цифрової грамотності населення, створення інклюзивних електронних сервісів, а також реалізацію просвітницьких ініціатив. Зменшення цифрового розриву сприяє соціальній інтеграції, забезпечує рівні можливості для економічної, соціальної та політичної участі громадян у житті країни і підтримує становлення інклюзивного інформаційного суспільства як невід'ємної частини сталого розвитку сучасної держави.

4. *Опір змін серед працівників державних установ.* Одним із найважливіших соціально-психологічних викликів у процесі цифрової трансформації публічного управління є опір змін серед працівників державного апарату. Це проявляється у небажанні впроваджувати нові цифрові рішення, освоювати технологічні інструменти чи змінювати усталені робочі практики. Основними причинами такого опору часто стають недостатній рівень цифрової грамотності, страх втрати роботи, побоювання щодо втрати контролю, недостатнє усвідомлення переваг цифровізації та консервативність організаційної культури. Для подолання цього виклику необхідний комплексний підхід, який включає проведення освітніх програм, стимулювання мотивації, залучення працівників до планування та реалізації нововведень, а також створення умов для безпечної адаптації до змін. Зниження опору змін є важливим етапом на шляху успішної цифрової реформи, що сприяє формуванню гнучкої та інноваційної моделі державного управління.

На основі означених проблем, можна сформулювати такі пропозиції щодо перспектив та основних кроків для розвитку цифровізації в Україні (табл. 3).

Для успішної реалізації заходів з цифровізації публічного управління необхідно поєднати стратегічний підхід із комплексним управлінським підходом, що дозволить інтегрувати інновації в усі пласти суспільного життя. Перспективними напрямками є розвиток проактивних послуг, активне впровадження штучного інтелекту та автоматизація аналітичних процесів, що підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3. Перспективи та основні кроки для розвитку цифровізації в Україні

Перспективний напрям розвитку	Основні кроки для реалізації
1. Розбудова стійкої національної системи кібербезпеки	<p>Впровадження сучасних систем моніторингу, управління ризиками та реагування на кіберінциденти</p> <p>Інтеграція міжнародних стандартів безпеки (ISO/IEC 27001, NIST) в усі державні інформаційні системи</p> <p>Розвиток кадрового потенціалу через створення програм підготовки та утримання висококваліфікованих фахівців із кіберзахисту</p>
2. Гарантування захисту персональних даних та зміцнення довіри	<p>Забезпечення повної відповідності законодавства та технічних рішень Загальному регламенту захисту даних ЄС (GDPR)</p> <p>Проведення всеукраїнських інформаційних кампаній для підвищення обізнаності громадян про їхні права на захист даних</p> <p>Впровадження надійних технічних та організаційних заходів для захисту інформації в державних реєстрах</p>
3. Забезпечення цифрової інклюзії та подолання «цифрового розриву»	<p>Реалізація національної програми з розвитку інфраструктури високошвидкісного інтернету, особливо у сільських та віддалених регіонах</p> <p>Створення державних програм підвищення цифрової грамотності, орієнтованих на людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інші вразливі групи</p> <p>Розробка державних цифрових послуг за принципом інклюзивності, щоб вони були зручними та доступними для всіх громадян</p>
4. Модернізація культури публічного управління та розвиток кадрового потенціалу	<p>Впровадження систем безперервного навчання та обов'язкової сертифікації для державних службовців з цифрової грамотності</p> <p>Створення системи мотивації (матеріальної та нематеріальної) для працівників, які успішно впроваджують цифрові інновації</p> <p>Активне залучення співробітників до процесів планування та тестування нових цифрових інструментів з врахуванням їх практичного досвіду</p>

*Джерело: узагальнено автором на підставі [5-8, 10]*

**Висновки.** Таким чином, успішна цифрова трансформація публічного управління в Україні – це комплексне завдання, що виходить за межі простого впровадження технологій. Вона вимагає збалансованого підходу, що базується на трьох ключових стовпах: надійному технічному захисті (кібербезпека та захист даних), соціальній інклюзивності (подолання цифрового розриву) та готовності людського капіталу (подолання опору змінам і навчання держслужбовців). Лише

одночасна робота в цих напрямках дозволить збудувати не просто ефективну, а й безпечну, доступну та орієнтовану на громадян цифрову державу.

Загалом, оскільки цифровізація публічного управління виступає одним із ключових чинників модернізації держави та зміцнення демократичних принципів, то вона сприяє переходу до сервісно-орієнтованої моделі взаємодії між владою й громадянським суспільством, підвищенню рівня довіри до державних інституцій та покращенню якості життя громадян. Реалізація цифрових ініціатив відкриває нові можливості для інтеграції України до європейського цифрового простору, а також формує підґрунтя для зміцнення її позицій у глобальній конкуренції.

### Список використаних джерел

1. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
2. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 213-218. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1\\_2023/38.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/38.pdf)
3. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 146-155. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf>
4. 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. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/2772>
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://surl.li/jovjis>
6. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 5 липня 2021 року № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
8. Концепція розвитку цифрових компетентностей : розпорядження КМУ від 3 березня 2021 р. № 167-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
9. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичний звіт за 2024 рік. 58 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi>

10. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 17 листопада 2021 р. № 1467. (URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>)

### References

1. Byrkovich, T. I., Byrkovich, V. I., & Kabanets O. S. (2019) Mekhanizmy publichnoho upravlinnya u sferi tsyfrovyykh transformatsiy. [Mechanisms of public administration in the sphere of digital transformations]. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. No. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> [in Ukrainian]
2. Bondarchuk, N. V., & Dubrova N. P. (2023) Tsyfrovizatsiya publichnoho upravlinnya: stan ta perspektyvy rozvytku. [Digitalization of public administration: state and prospects for development]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya. Vol. 34 (73). No. 1. P. 213-218. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1\\_2023/38.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/38.pdf) [in Ukrainian]
3. Kuzhda, T., & Lutsykyv, I. (2022) Doslidzhennya stanu ta perspektyv tsyfrovoho rozvytku v Ukrayini. [Research on the state and prospects of digital development in Ukraine]. Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk. Vol. 78-79. No. 5-6. P. 146-155. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf> [in Ukrainian]
4. Razumei, G. Yu., & Razumei M. M. (2020) Didzhitalizatsiya publichnoho upravlinnya yak skladnyk tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny. [Digitalization of public administration as a component of the digital transformation of Ukraine]. Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya. No. 2 (25). P. 139-145. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/2772> [in Ukrainian]
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Natsional'na ekonomichna stratehiya na period do 2030 roku: Postanova [National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution]. URL: <https://surl.li/jovjis> [in Ukrainian]
6. VRU (2021) Pro stymulyuvannya rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky v Ukrayini: Zakon Ukrayiny [On stimulating the development of the digital economy in Ukraine: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> [in Ukrainian]
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Pro skhvalennya Kontseptsiyi rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspil'stva Ukrayiny na 2018-2020 roky ta zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi: Rozporyadzhennya [On approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation: Resolution]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Kontseptsiya rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostey : rozporyadzhennya [Concept of development of digital competencies: Order] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

9. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024) Dumky i pohlyady naseleण्या Ukrayiny shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh. [Opinions and views of the population of Ukraine regarding state electronic services]. Analitychnyy zvit za 2024 rik. 58 p. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naseleण्या-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> [in Ukrainian]

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) . Stratehiya zdiysnennya tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsiy i tsyfrovizatsiyi systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na period do 2030 roku: Rozporyadzhennya [Strategy for implementing digital development, digital transformations and digitalization of the public finance management system for the period until 2030: Resolution] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

*Отримано 21.10.2025 р.  
Прийнято до друку 05.11.2025  
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 21.10.2025 p.  
Accepted for publication 05.11.2025  
Published 09.12.2025*