



УДК 351.74:004.738

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-445-457](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-445-457)

Тарасенко Денис Леонідович доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, Маріупольський державний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-6250-3442>

Кох Юлія Ігорівна здобувачка освітнього ступеня «Магістр» з публічного управління та адміністрування, Маріупольський державний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0007-0726-0808>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРА

Анотація. У ході проведеного дослідження визначено, що цифрова трансформація є головним чинником модернізації публічного сектору, який змінює традиційні моделі державного управління та взаємодії з громадянами. У статті досліджено сучасні тенденції цифрової трансформації, а саме проаналізовано індекс цифрової трансформації регіонів України за 2023-2024 роки, що дозволяє оцінити рівень впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади, доступність електронних послуг для громадян та бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури та компетентностей населення. Визначено територіальні диспропорції цифровізації, при цьому більшість областей у 2024 році показали зниження індексу порівняно з 2023 роком, а окремі регіони, зокрема Херсонська, Сумська та Одеська, продемонстрували позитивну динаміку. Розглянуто складові індексу цифрової трансформації, включаючи інституційну спроможність обласних державних адміністрацій, розвиток інтернету, розвиток центрів надання адміністративних послуг, впровадження режиму «без паперів», цифрову освіту, візитівку області, проникнення базових е-послуг, галузеву цифрову трансформацію та реалізацію проєктів Chief Digital Transformation Officer. Визначено основні виклики, що постають перед публічним сектором в контексті цифрової трансформації, зокрема недостатню інституційну готовність, низький рівень цифрової грамотності працівників, кіберзагрози, технологічну фрагментованість систем та нерівномірний доступ громадян до електронних сервісів. Описано напрями розвитку цифрового публічного управління, серед яких інтеграція цифрових платформ, автоматизація процедур, підвищення компетентності державних службовців, вдосконалення прозорості та доступності послуг, а також розвиток сервісно-орієнтованих моделей взаємодії з громадянами.



Ключові слова: цифрова трансформація, публічний сектор, публічне управління, електронні послуги, індекс цифрової трансформації

Tarasenko Denys Leonidovych Doctor of Economics, Professor, Director (Dean) of the Educational and Scientific Institute of Management, Mariupol State University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-6250-3442>

Kokh Yuliia Ihorivna Master's Degree Candidate in Public Administration, Mariupol State University, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0007-0726-0808>

DIGITAL TRANSFORMATION: CURRENT TRENDS AND CHALLENGES FOR THE PUBLIC SECTOR

Abstract. The conducted study determined that digital transformation is a key factor in the modernization of the public sector, reshaping traditional models of government administration and interaction with citizens. The article examines current trends in digital transformation, specifically analyzing the Digital Transformation Index of Ukrainian regions for 2023-2024, which allows assessing the level of digital technology implementation in government activities, the accessibility of electronic services for citizens and businesses, the development of digital infrastructure, and population competencies. Territorial disparities in digitalization have been identified, with most regions showing a decline in the index in 2024 compared to 2023, while certain regions, such as Kherson, Sumy, and Odessa, demonstrated positive dynamics. The components of the Digital Transformation Index are considered, including the institutional capacity of regional state administrations, internet development, development of administrative service centers, implementation of the «paperless» regime, digital education, regional branding, penetration of basic e-services, sectoral digital transformation, and implementation of Chief Digital Transformation Officer projects. The main challenges facing the public sector in the context of digital transformation are identified, including insufficient institutional readiness, low digital literacy among employees, cyber threats, technological fragmentation of systems, and unequal access of citizens to electronic services. Directions for the development of digital public administration are described, including the integration of digital platforms, automation of procedures, enhancement of civil servants' competencies, improvement of service transparency and accessibility, and the development of citizen-oriented service models.

Keywords: digital transformation, public sector, public administration, electronic services, digital transformation index

Постановка проблеми. Цифрова трансформація стає визначальним фактором модернізації публічного сектору, змінюючи традиційні моделі державного



управління та взаємодії з громадянами. Водночас процес цифровізації супроводжується комплексом викликів, які пов'язані з організаційними, технологічними та соціальними аспектами діяльності державних інституцій. Недостатня інституційна готовність, низький рівень цифрової грамотності серед працівників, кіберзагрози, фрагментація цифрових систем та нерівномірний доступ громадян до електронних сервісів ускладнюють ефективне впровадження інноваційних рішень

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти цифрової трансформації публічного управління висвітлюють сучасні українські дослідники: **В. Куйбіда, О. Карпенко та В. Наместник [1]**, які зосереджують увагу на базових дефініціях і категоріальному апараті цифрового врядування; **А. Рачинський та О. Титаренко [2]**, які розглядають цифрову трансформацію крізь призму сервісизації публічного управління; **А. Шмагун [3]**, який аналізує вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування. Важливим доповненням є дослідження **О. Білик [4]**, де узагальнено особливості цифрової трансформації публічного управління в Україні та світі. Попри значну кількість наукових напрацювань, окремі аспекти цифрової трансформації публічному секторі потребують подальшого дослідження, зокрема питання подолання регіональних диспропорцій та розширення застосування цифрових інструментів у публічному секторі.

Мета статті – проаналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації в публічному секторі, оцінити їх вплив на ефективність державного управління, визначити ключові виклики впровадження цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація стала однією з провідних тенденцій розвитку сучасних держав, визначаючи нові підходи до організації влади, взаємодії між державою та громадянами й управління суспільними процесами. У публічному управлінні цифровізація не є лише технологічним оновленням – це глибока модернізація управлінських практик, що змінює саму логіку функціонування державного сектору. Її сутність полягає у переході від традиційної бюрократичної моделі до сучасної, гнучкої та дано-центричної системи, яка ґрунтується на прозорості, ефективності та орієнтації на потреби людини.

Важливим є широке застосування новітніх інноваційних механізмів, зокрема цифрових, що має пришвидшити й забезпечити демократичний розвиток публічного управління в Україні [5]. **Погоджуючись із цим твердженням, слід зауважити, що цифрові інновації створюють умови для підвищення відкритості, доступності та якості державних послуг.** Їх широке застосування сприяє формуванню ефективнішої взаємодії між державою та громадянами, зміцненню довіри та підтримці демократичних процесів, що особливо важливо в умовах сучасних суспільних трансформацій.



Колектив авторів Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместник В.В. [1] зауважують, що цифрові трансформації в контексті публічного врядування слід розуміти як докорінне перетворення управлінської діяльності органів публічної влади на основі можливостей застосування в ній цифрових технологій.

У цьому контексті цифрова трансформація охоплює не лише модернізацію технічних засобів, а й переосмислення принципів організації управлінських процесів. Вона вимагає переходу до нових моделей прийняття рішень, побудованих на використанні даних, автоматизації стандартних процедур та створенні інтегрованих цифрових середовищ. Саме тому, як підкреслюють автори, цифрові технології стають основою для формування більш ефективної, прозорої та результативної системи публічного врядування, здатної відповідати потребам сучасного суспільства.

До того ж цифрова трансформація сприяє формуванню сервісної моделі держави, де громадянин розглядається не як пасивний об'єкт управлінських рішень, а як активний учасник управлінських процесів. Переведення послуг у цифровий формат, створення зручних онлайн-сервісів і відкритих платформ забезпечує доступність взаємодії з державою та підвищує рівень довіри до публічної влади. Це, своєю чергою, формує умови для зміцнення демократії, розширення громадської участі й посилення підзвітності органів влади.

Рачинський А.П., Титаренко О.М. зазначають, що [2]: «цифрова трансформація у публічному управлінні охоплює широкий спектр механізмів та ініціатив, що спрямовані на упровадження цифрових технологій, інструментів для покращення якості публічних послуг, що призводить до його цифрового розвитку».

У розвиток цього підходу інші дослідники акцентують увагу на конкретних наслідках та практичних змінах, які супроводжують цифрову трансформацію публічного сектору.

Як зазначається в дослідженні [6] «цифрова трансформація процесів публічного управління може призвести до скорочення чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення ефективності адміністрування (за рахунок підвищення об'єктивності прийнятих рішень та усунення можливості технічних помилок при прийнятті типових рішень), зростання якості та доступності державних та муніципальних послуг за рахунок переведення їх у цифровий формат, а також підвищення рівня безпеки їх отримання» [6].

Водночас цифрова трансформація вимагає переосмислення компетентностей та функціоналу державних службовців. Зміщення акценту з виконання рутинних операцій на аналітичну, управлінську та комунікаційну діяльність формує нові вимоги до професійної підготовки кадрів. Державним інституціям необхідно інвестувати у розвиток цифрових навичок, культуру роботи з даними, здатність використовувати інформаційні системи та приймати рішення на основі



аналітики. Такі зміни сприяють підвищенню ефективності управління, а також формують більш гнучку, адаптивну та інноваційну систему публічної служби, здатну відповідати викликам сучасного цифрового середовища.

Цифрові технології у публічному управлінні формують нову якість державного сервісу, базовану на принципах відкритості, ефективності, доступності та безперервного вдосконалення. Їх застосування дозволяє не лише модернізувати внутрішні процеси органів влади, але й забезпечити вищий рівень довіри та участі громадян у публічному житті. Розуміння сутнісних характеристик цифрових технологій є основою для формування ефективної стратегії цифровізації держави та впровадження інновацій у систему публічного адміністрування [3, С. 91].

Таким чином, цифрова трансформація у публічному управлінні є не просто впровадженням нових технологій, а комплексним процесом, який змінює зміст і характер управлінської діяльності. Вона забезпечує якісно новий рівень організації державного сектору, сприяє підвищенню ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян, а також створює підґрунтя для формування сучасної, інноваційної та сервісно-орієнтованої моделі врядування.

Наша країна поступово перетворюється в сервісну державу, а розвиток цифровізації дає можливість органам публічної влади налагодити ефективну комунікативну взаємодію з членами територіальних громад, підвищуючи при цьому рівень прозорості. Цифрова трансформація публічного управління дозволяє активізувати інноваційні процеси та підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку [4].

Основним стратегічним документом, який визначив напрям розвитку цифрової держави, стала **Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки** [7], затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України №67-р від 17 січня 2018 року. Вона заклала підвалини для формування єдиної державної політики цифровізації, розвитку цифрових компетентностей, інфраструктури, електронних послуг і відкритих даних. Концепція окреслила перехід від фрагментарного впровадження ІТ-рішень до системної цифрової трансформації державного управління.

На практичному рівні реалізація положень Концепції потребувала інструментів оцінювання та моніторингу цифрових змін, що зумовило появу методик і показників, спрямованих на вимірювання прогресу цифровізації в регіонах.

Індекс цифрової трансформації в обласних державних адміністраціях є дослідницьким інструментом, що дає змогу визначити рівень цифрової трансформації на регіональному рівні, створювати базу показників та здійснювати аналітику на основі інтерактивного дашборду в області [8].

Розробка Індексу формувалася на основі 4 принципів:

комплексність (охоплення) усіх наявних ланок, що відображають процеси із цифрової трансформації)



систематичність (збір даних на регулярній основі)
валідність (можливість досягнення визначених цілей з інформатизації та цифровізації у регіоні)
достовірність (дані мають збиратися за однаковим принципом у межах кожної області) [8].

Загалом Індекс охоплює 8 основних блоків у сфері цифрової трансформації, зокрема:

інституційна спроможність ОДА;
доступ до швидкісного інтернету;
розвиток ЦНАП;
впровадження режиму «без паперів»;
цифрова освіта;
візитівка області;
проникнення базових електронних послуг;
галузева цифрова трансформація [8].

У 2024 році, відповідно [9] додається ще один, а саме «Проекти Chief Digital Transformation Officer (CDTO)».

Представимо показники індексу цифрової трансформації по областях України станом на 2023-2024 роки у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

**Показники індексу цифрової трансформації по областях України
станом на 2023-2024 роки**

Назва області	2023 рік	2024 рік	Відхилення
Автономна Республіка Крим	0,000	0,000	0,000
Вінницька	0,777	0,755	-0,022
Волинська	0,831	0,711	-0,120
Дніпропетровська	0,908	0,844	-0,064
Донецька	0,359	0,129	-0,230
Житомирська	0,560	0,343	-0,217
Закарпатська	0,732	0,647	-0,085
Запорізька	0,289	0,209	-0,080
Івано-Франківська	0,685	0,436	-0,249
Київська	0,684	0,474	-0,210
Кіровоградська	0,531	0,407	-0,124
Луганська	0,404	0,404	0,000
Львівська	0,891	0,850	-0,041
Миколаївська	0,441	0,180	-0,261
Одеська	0,785	0,804	0,019
Полтавська	0,833	0,640	-0,193
Рівненська	0,727	0,632	-0,095
Сумська	0,178	0,435	0,257



Назва області	2023 рік	2024 рік	Відхилення
Тернопільська	0,827	0,341	-0,486
Харківська	0,787	0,617	-0,170
Херсонська	0,316	0,582	0,266
Хмельницька	0,620	0,230	-0,390
Черкаська	0,672	0,538	-0,134
Чернівецька	0,546	0,254	-0,292
Чернігівська	0,553	0,362	-0,191

*значення індексу для Луганської області вказано станом на 24.02.2022

**в областях, де ведуться активні бойові дії, значення розраховані для громад, що контролюються українським Урядом

***дані відсутні

****сформовано на основі даних [8, 9]

Так, індекс цифрової трансформації регіонів України відображає рівень впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади, доступність електронних послуг для громадян і бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури, а також рівень цифрових компетентностей населення. Порівняння показників за 2023 і 2024 роки демонструє як загальнонаціональні тенденції, так і суттєві територіальні відмінності, зумовлені економічними, інституційними та безпековими факторами.

У 2024 році середнє значення індексу цифрової трансформації по Україні становить **0,497**, що на **0,135 пункту менше**, ніж у 2023 році (0,632). У 2024 році більшість областей України показали зниження індексу цифрової трансформації порівняно з 2023 роком (рис. 1). Серед 24 областей та АР Крим 20 мають негативне відхилення, що свідчить про уповільнення розвитку цифрових сервісів та інфраструктури. Найбільше падіння індексу спостерігається у Тернопільській (-0,486), Хмельницькій (-0,390), Чернівецькій (-0,292), Миколаївській (-0,261) та Івано-Франківській (-0,249) областях.

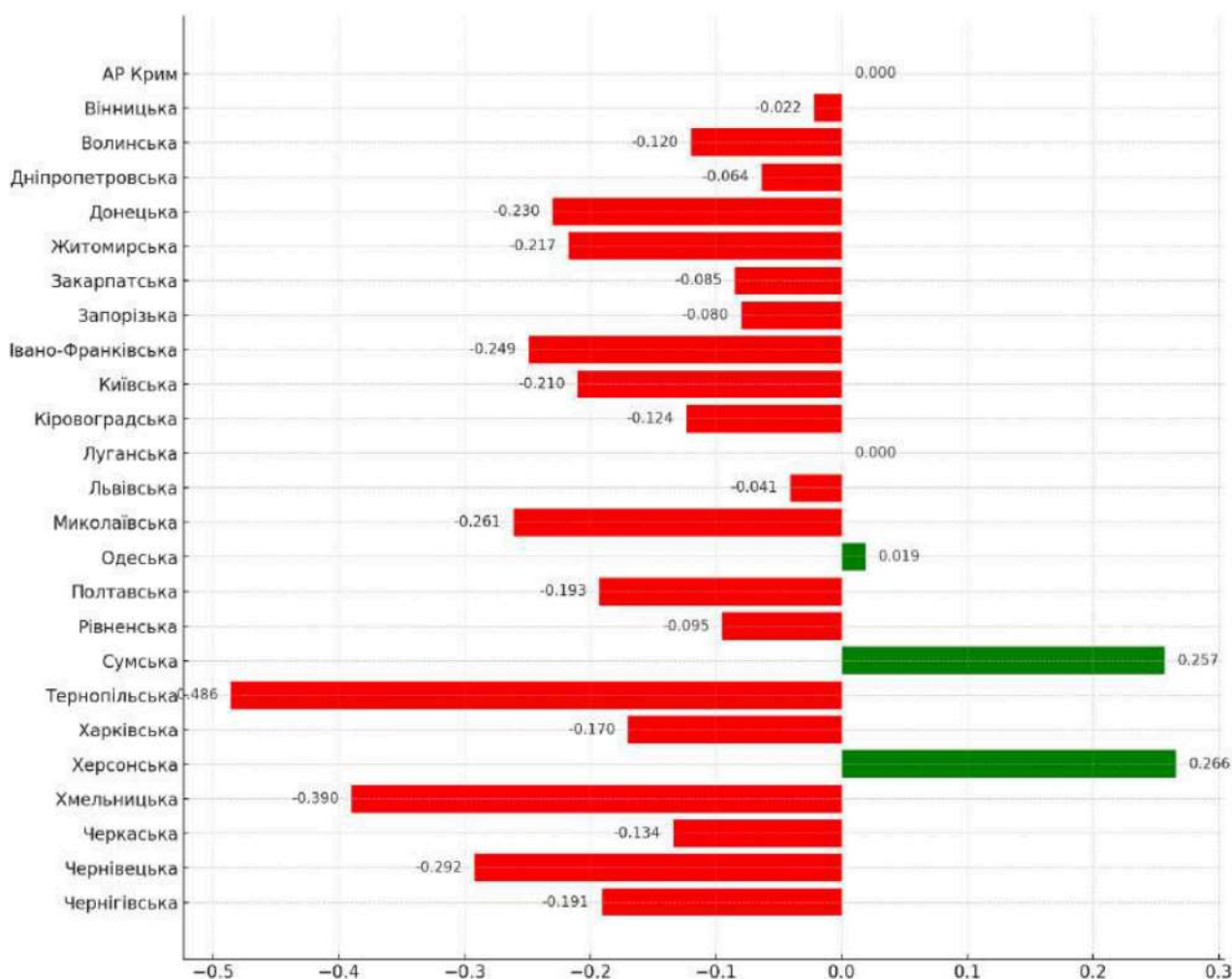


Рис. 1 Динаміка змін цифрової трансформації за регіонами (2023-2024 рр.)

Декілька регіонів продемонстрували позитивну динаміку: Херсонська (+0,266), Сумська (+0,257) та Одеська (+0,019). Це свідчить про активну реалізацію цифрових проєктів, оновлення платформ державних і муніципальних послуг та залучення інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Загалом, 2024 рік характеризується загальним зниженням цифрової трансформації в Україні, при цьому окремі області демонструють позитивні зміни, що свідчить про нерівномірність розвитку цифрових інфраструктур та сервісів по регіонах.

Розглянемо індекс цифрової трансформації регіонів України (табл. 2), представлений в розрізі субіндексів за 2024 рік по областях і, відповідно, оцінимо ситуацію, що склалася.



Таблиця 2

Індекс цифрової трансформації регіонів (областей) України в розрізі субіндексів за 2024 рік [9]

Область	Інституційна спроможність	Розвиток інтернету	Розвиток ЦНАП	Режим «без паперів»	Цифрова освіта	Візитівка області	Е-послуги	Галузева трансформація	Проекти CDTO
Вінницька	0.802	0.708	0.594	0.427	0.668	0.654	0.680	0.652	0.826
Волинська	0.603	0.722	0.613	0.674	0.642	0.790	1.000	0.664	0.710
Дніпропетровська	0.897	0.790	0.811	0.752	0.760	0.757	0.885	0.650	0.882
Донецька	0.341	0.174	0.250	0.172	0.534	0.288	0.526	0.297	0.000
Житомирська	0.183	0.732	0.473	0.248	0.438	0.291	0.680	0.327	0.290
Закарпатська	0.901	0.806	0.525	0.451	0.626	0.759	0.888	0.379	0.633
Запорізька	0.625	0.462	0.249	0.078	0.552	0.202	0.513	0.243	0.105
Івано-Франківська	0.790	0.674	0.532	0.301	0.352	0.763	0.680	0.357	0.356
Київська	0.733	0.782	0.531	0.426	0.562	0.686	0.720	0.431	0.384
Кіровоградська	0.503	0.438	0.408	0.134	0.468	0.486	0.728	0.359	0.384
Львівська	0.854	0.766	0.818	0.777	0.606	0.671	0.968	0.964	0.882
Миколаївська	0.327	0.680	0.275	0.237	0.322	0.763	0.706	0.292	0.000
Одеська	0.853	0.876	0.710	0.537	0.582	0.712	0.707	0.523	0.882
Полтавська	0.937	0.964	0.593	0.763	0.742	0.726	0.786	0.694	0.549
Рівненська	0.854	0.798	0.523	0.390	0.514	0.783	0.797	0.465	0.626
Сумська	0.714	0.812	0.456	0.229	0.520	0.421	0.697	0.407	0.371
Тернопільська	0.851	0.708	0.639	0.683	0.544	0.631	0.712	0.792	0.105
Харківська	0.491	0.514	0.571	0.543	0.900	0.940	0.982	0.553	0.571
Херсонська	0.775	0.352	0.374	0.203	0.574	0.507	0.665	0.407	0.648
Хмельницька	0.781	0.726	0.428	0.439	0.410	0.276	0.810	0.393	0.028
Черкаська	0.483	0.634	0.587	0.252	0.516	0.366	0.680	0.311	0.577
Чернівецька	0.769	0.982	0.521	0.328	0.532	0.398	0.818	0.402	0.028
Чернігівська	0.726	0.684	0.549	0.641	0.568	0.437	0.840	0.536	0.189

Найвищі показники інституційної спроможності (0,85-0,94) зафіксовані у Полтавській, Закарпатській, Львівській та Дніпропетровській областях, що свідчить про міцну організаційну основу для впровадження цифрових ініціатив. Рівень розвитку інтернет-інфраструктури відносно високий у Одеській (0,876), Полтавській (0,964), Чернівецькій (0,982) та Львівській (0,766) областях, тоді як Донецька (0,174) та Херсонська (0,352) області стикаються з серйозними проблемами у цьому напрямі.

Що стосується ЦНАП, найефективніше їх функціонування спостерігається у Львівській (0,818) та Дніпропетровській (0,811) областях, тоді як Запорізька



(0,249) та Миколаївська (0,275) демонструють низький рівень розвитку адміністративних послуг. Впровадження режиму «без паперів» активно здійснюється у Львівській (0,777), Полтавській (0,763) та Волинській (0,674) областях, у той час як Запорізька (0,078) та Донецька (0,172) залишаються на низькому рівні.

Цифрова освіта має високі показники у Харківській (0,900) та Дніпропетровській (0,760) областях, тоді як слабкі результати зафіксовані в Івано-Франківській (0,352) та Хмельницькій (0,410) областях. Найвищі оцінки за субіндексом «візитівка області» отримали Волинська (0,790), Рівненська (0,783) та Дніпропетровська (0,757), що свідчить про ефективну презентацію цифрових можливостей регіонів.

За рівнем розвитку е-послуг лідерами є Харківська (0,982), Львівська (0,968) та Чернігівська (0,840) області, тоді як Хмельницька (0,810) та Чернівецька (0,818) демонструють відносно слабкі результати. Галузева цифрова трансформація найбільш розвинена у Львівській (0,964) та Полтавській (0,694) областях, тоді як Запорізька (0,243) та Миколаївська (0,292) мають низькі показники.

Проекти Chief Digital Transformation Officer (CDTO) активно впроваджуються у Львівській, Дніпропетровській та Одеській областях (усі по 0,882), тоді як у Хмельницькій та Чернівецькій областях цей напрям практично не реалізується (0,028).

В цілому, високий рівень цифровізації досягається у регіонах, де **збалансовано розвиваються всі субіндекси**, особливо інституційна спроможність, інтернет-інфраструктура та е-послуги. У регіонах з низькими показниками, таких як Донецька, Запорізька та Хмельницька, проблеми спостерігаються одночасно у кількох напрямках.

Отже, регіональні диспропорції підкреслюють важливість цілісного підходу до цифрової трансформації, де не лише окремі технологічні рішення, а й комплексна модернізація управлінських процесів визначає ефективність розвитку. У ширшому контексті ці тенденції відображають загальні процеси в державному секторі, де цифровізація поступово стає провідним інструментом модернізації.

Загальний розвиток цифрової трансформації супроводжується низкою складних питань, які потребують системного аналізу. Нижче розглянемо основні виклики, що постають перед публічним сектором в контексті цифрової трансформації.

Слід акцентувати увагу на тому, що серйозним викликом залишається недостатня інституційна готовність. Багато державних органів працюють за застарілими процедурами, що ґрунтуються на паперовому документообігу, і не мають достатньої гнучкості для швидкої адаптації до цифрових рішень. Перехід до електронних сервісів потребує оновлення регламентів, перерозподілу повно-



важень, зміни управлінських підходів, а інколи – реорганізації цілих структур. Низький рівень цифрової грамотності серед частини службовців також сповільнює впровадження інновацій.

Другим важливим викликом є кібербезпека. Публічний сектор оперує критично важливою інформацією – персональними даними громадян, державними реєстрами, фінансовими операціями, стратегічними ресурсами. У контексті зовнішніх загроз, зокрема в умовах війни, саме державні системи стають однією з основних мішеней кібератак. Захист цифрових інфраструктур вимагає комплексного підходу: від створення сучасних систем виявлення та реагування до регулярного аудиту, оновлення протоколів безпеки та впровадження елементів цифрового суверенітету.

Значну увагу слід приділити питанню цифрової нерівності. Громадяни з різних регіонів, соціальних груп чи вікових категорій мають неоднаковий доступ до цифрових сервісів і різний рівень компетенцій. У результаті «цифровий розрив» може спричинити нерівність у доступі до державних послуг, що суперечить принципам справедливості та інклюзивності публічного управління. Публічний сектор має одночасно розвивати електронні сервіси та забезпечувати підтримку для тих груп, які стикаються з труднощами у їх використанні.

Серед викликів також варто виділити технологічну фрагментованість. Державні органи часто впроваджують цифрові рішення окремо, без достатньої інтеграції та обміну даними між системами. Це призводить до дублювання інформації, складності при взаємодії структур та зменшення ефективності сервісів для громадян. Створення єдиних платформ, інтероперабельності реєстрів і спільних стандартів стає критично важливим для формування цілісного цифрового середовища.

Важливим викликом є й питання довіри. Громадяни використовують електронні послуги лише тоді, коли переконані у їхній безпеці, надійності та ефективності. Будь-які технічні збої, витоки даних чи корупційні ризики в цифрових процесах знижують рівень довіри до держави та стримують розвиток цифрової екосистеми. Тому цифрова трансформація має поєднувати технологічні зміни з посиленням прозорості, підзвітності та етичних стандартів.

Висновки. Підсумовуючи, слід підкреслити, що цифрова трансформація відкриває унікальні можливості для підвищення якості державного управління, але водночас формує складний спектр викликів, що потребують системного та комплексного реагування. Успішність цифрових змін залежить від здатності держави забезпечити баланс між технологічними інноваціями та організаційними реформами, між швидкістю впровадження та безпекою, між прагненням до ефективності та необхідністю зберігати інклюзивність і довіру суспільства. Саме подолання цих викликів визначатиме результативність цифрової трансформації у майбутньому.



Література

1. Куйбіда В.С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату / В.С. Куйбіда, О.В. Карпенко, В.В. Наместник // Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Державне управління». – 2018. – Вип.1. – С. 5-10.
2. Рачинський А.П. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. / А.П. Рачинський, О.М. Титаренко // Державне будівництво. – 2024. – № 2 (36). – С. 553-567.
3. Шмагун А. В. Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. / А. В. Шмагун // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. – 2025. – Том 36 (75) №4. – С. 90-96.
4. Білик О.В. Особливості цифрової трансформації публічного управління в Україні та світі. / О.В. Білик // Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». – 2025. – №3. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5965/6028>
5. Сурай І.Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. / І.Г. Сурай // Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». – 2024. – № 1. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828>
6. Азер Аріф огли Алієв. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. / Азер Аріф огли Алієв // Вчені записки Університету «КРОК». – 2024. – №2(74). – С. 237-243.
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи від 17.01.2018 № 67-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
8. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2023 року. Міністерство цифрової трансформації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/fd/4c7c19e2bfc0608662f6e770a3128fd3.pdf>
9. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf>

References:

1. Kuibida V.S., Karpenko O.V., & Namestnyk V.V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitiisii poniatiino-katehorialnoho aparatu. [Digital Governance in Ukraine: Basic Definitions of the Conceptual and Categorical Apparatus]. Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy. Seriiia «Derzhavne upravlinnia» – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 1, 5-10 [in Ukrainian].
2. Rachynskyyi A.P., & Tytarenko O.M. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia u napriami servisyzatsii. [Digital Transformation of Public Administration Towards Servitization]. Derzhavne budivnytstvo – State Building, 2 (36), 553-567 [in Ukrainian].
3. Shmahun A. V. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na efektyvnist publichnoho administruvannia v Ukraini. [The Impact of Digital Technologies on the Effectiveness of Public Administration in Ukraine]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Public Management and Administration, 36 (75) 4, 90-96 [in Ukrainian].
4. Bilyk O.V. (2025). Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini ta sviti. [Peculiarities of Digital Transformation of Public Administration in Ukraine and the World]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development, 3. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5965/6028> [in Ukrainian].



5. Surai I.H. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: semantychnyi analiz poniattia. [Digital Transformation of Public Administration: Semantic Analysis of the Concept]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development, 1. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828> [in Ukrainian].
6. Azer Arif ohly Aliiev. (2024). Osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia. [Peculiarities of Digitalization in the Sphere of Public Administration]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of KROK University, 2(74), 237-243. [in Ukrainian].
7. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Kontseptsii, Plan, Zakhody vid 17.01.2018 № 67-r [On Approval of the Concept for the Development of Ukraine's Digital Economy and Society for 2018–2020 and the Approval of the Action Plan for its Implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Concept, Plan, Measures dated 17.01.2018 No. 67-r]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2023 roku. [Index of Digital Transformation of Regions of Ukraine: Results of 2023]. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii – Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). storage.thedigital.gov.ua. Retrieved from <https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/fd/4c7c19e2bfc0608662f6e770a3128fd3.pdf> [in Ukrainian].
9. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2024 roku. [Index of Digital Transformation of Regions of Ukraine: Results of 2024]. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii – Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). storage.thedigital.gov.ua. Retrieved from <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf> [in Ukrainian].