

УДК 351.746.1

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.027361

Людмила ПАШКО

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-5729-8640
e-mail: ludmyla_pashko@ukr.net*

Liudmyla PASHKO

*Doctor of Sciences in Public administration, Professor,
Professor of the Department of public management and administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0002-5729-8640
e-mail: ludmyla_pashko@ukr.net*

ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЯК БЕЗПЕКОВИЙ ІМПЕРАТИВ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

HUMAN-CENTRICITY OF DIGITAL TRANSFORMATIONS AS A SECURITY IMPERATIVE OF THE UKRAINIAN STATE

Анотація. У статті наведено визначення цифровізації держави як процесу не лише впровадження, а й ефективного застосування органами публічної влади у своїй діяльності сучасних цифрових технологій.

Наголошено, що в нинішніх умовах орієнтованість цифрових трансформацій на людину постає викликом для України як сучасної демократичної держави з її обов'язковими вимірами.

Визначено змістову сутність поняття людиноцентризму цифрових трансформацій.

Обґрунтовано тезу про необхідність офіційного визнання людиноцентризму цифрових трансформацій безпековим імперативом Української держави на сучасному етапі її функціонування.

Наголошено, що людиноцентризм як безпековий імператив здійснює безпосередній вплив не лише на ефективність та результативність функціонування органів публічної влади та системи публічного управління зокрема, а й, в цілому, на такі компоненти сучасної Української держави, як: авторитет, імідж, довіра.

Зазначено, що людиноцентрична ефективність процесів цифрових трансформацій має стати передумовою функціонування України як успішної цифрової держави.

Визначено, що основою людиноцентризму цифрової держави має стати максимізація якості обслуговування громадян, підвищення ефективності та результативності органів публічної влади крізь призму розробки та застосування новітніх ІТ-систем та публічних е-сервісів.

Зазначено, що успішною реалізацією заявлених амбіцій можна вважати онлайн-систему державних послуг «Дія».

Наголошено, що нині цифрові права мають бути визнані сучасними правами людини в інформаційному суспільстві. Причому їхня реалізація обов'язково має супроводжуватися суттєвими та відповідними соціальними трансформаціями на етапі цифровізації держави.

Обґрунтовано думку про те, що забезпечення людиноцентризму процесів цифровізації держави і має стати пріоритетним державним інтересом України на сучасному етапі функціонування.

Підкреслено, що результатом суттєвих цифрових зрушень має стати трансформація публічного управління у відкритий, прозорий, стратегічно адекватний та суспільно відповідальний людиноцентричний безперервний процес взаємозацікавленої взаємодії у форматі «держава – органи публічної влади – громадяни – органи публічної влади – держава».

Ключові слова: людиноцентризм, цифрова держава, безпековий імператив, цифрові трансформації, цифровий гуманізм.

Abstract. The article defines the digitalization of the state as a process of not only the introduction, but also the effective application of modern digital technologies by public authorities in their activities. It is emphasized that in the current conditions, the focus of digital transformations on people poses a challenge for Ukraine as a modern democratic state with its mandatory dimensions.

The thesis on the need for official recognition of the human-centeredness of digital transformations as a security imperative of the Ukrainian state at the current stage of its functioning is substantiated.

The semantic essence of the concept of human-centeredness of digital transformations is defined.

It is emphasized that anthropocentrism as a security imperative has a direct impact not only on the efficiency and effectiveness of the functioning of public authorities and the public administration system in particular, but also, in general, on such components of the modern Ukrainian state as: authority, image, trust.

It is noted that the human-centric efficiency of digital transformation processes should become a prerequisite for the functioning of Ukraine as a successful digital state.

It has been determined that the basis of the human-centricity of a digital state should be maximizing the quality of service to citizens, increasing the efficiency and effectiveness of public authorities through the development and application of the latest IT systems and public e-services.

It is noted that the online system of public services «Diya» can be considered a successful implementation of the stated ambitions.

It was emphasized that digital rights should now be recognized as modern human rights in the information society. Moreover, their implementation must necessarily be accompanied by significant and appropriate social transformations at the stage of digitalization of the state.

The idea that ensuring human-centeredness in the processes of state digitalization should become a priority state interest of Ukraine at the current stage of its functioning is substantiated.

It is emphasized that the result of significant digital shifts should be the transformation of public administration into an open, transparent, strategically adequate

and socially responsible, human-centered continuous process of mutually beneficial interaction in the format of «state – public authorities – citizens – public authorities – state».

Key words: *digital state, anthropocentrism, security imperative, digital transformations, digital humanism.*

Постановка проблеми. Динамізм суспільно-політичних процесів та виклики сьогодишнього світу суттєво трансформують основні завдання як системи публічного управління, зокрема, так і сучасної держави, в цілому. Українська держава на сучасному етапі Україна як цифрова держава (ЦД) вже стала реальністю сьогодення. З нею вже рахуються, її враховують та оцінюють. Саме тому важливо, на нашу думку, щоб мірилом її оцінювання стало не кількісне впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій в діяльність органів публічної влади (ОПВ), а дієвість їх впливу на якісні соціальні трансформації, рівень адекватності та своєчасності відповіді на першочергові виклики українського суспільства. У цьому контексті доцільно вести мову про людиноцентризм цифрових трансформацій, тобто їх людиноорієнтованість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз свідчить, що процеси цифрових трансформацій сучасної держави вже впевнено посідають чільне місце у наукових дослідженнях як зарубіжних [1], так і вітчизняних вчених [2]. Проте проблема людиноцентризму цифрових трансформацій як безпекового імперативу нині все ще недостатньо досліджена, і, як наслідок, не науково пріоритетна.

Мета статті полягає в обґрунтуванні людиноцентризму цифрових трансформацій як безпекового імперативу Української держави.

Методи дослідження. Основою критично-аналітичного підходу до дослідження піднятої у статті проблематики стали теоретичні методи аналізу, синтезу та абстрагування як інструмент для встановлення об'єктивної істини.

Виклад основного матеріалу. Ми поділяємо думку науковців про основні вигоди цифровізації державного управління:

- ❧ «для держави відбуваються зниження рівня витрат на загальнодержавні витрати ВВП; вбудовування даних у процеси ухвалення рішень, автоматичні алгоритми ухвалення рішень, принциповий реінжиніринг процесів, моніторинг ситуації в режимі реального часу;
- ❧ для громадян досягаються високий рівень задоволеності якістю надання державних і муніципальних послуг; підвищення швидкості та якості надання послуг і мінімізація очного контакту з держорганами; висока частка цифрових послуг, що надаються в проактивному режимі; персоналізація державних послуг;
- ❧ для державної служби спостерігаються розвиток цифрової культури (прийняття цифрової реальності, уміння в ній ефективно працювати, цифрові навички і персональний розвиток); формування єдиної цифрової платформи взаємодії для державних службовців, бізнесу й громадян; аналіз і штучний інтелект, що стануть помічниками для виконання рутинних операцій, фокусування державних службовців на висновках, а не на рутині» [3, с. 141–142].

Під поняттям людиноцентризму/людиноцентричності цифрових трансформацій ми розуміємо не лише гарантування, а й дотримання, реалізацію та

забезпечення державою прав пересічних українців в процесі здійснюваних інформаційно-комунікаційних нововведень та змін. Таке визначення акцентує увагу на визнанні людиноцентризму цифровізації безпековим імперативом Української держави на сучасному етапі її функціонування. Безпековий імператив розуміється нами як пріоритет, який держава повинна реалізовувати для досягнення успішності цифрових трансформацій в контексті забезпечення ОПВ максимального олюднення надаваних адміністративних послуг громадянам та посилення соціальної адекватності України як держави сталого розвитку.

Людиноцентризм постає мірилом «олюднення» усіх адміністративних процесів, удосконалення взаємозацікавленої взаємодії у форматі «держава – ОПВ – громадяни – ОПВ – держава», максимального врахування інтересів людини і суспільства при прийнятті відповідних стратегічно важливих управлінських рішень. Саме людиноцентричний підхід здатний, на нашу думку, забезпечити успішність ЦД як ефективної та результативної сервісної держави сталого розвитку. Така держава має бути не лише зобов'язана, а й спроможна і здатна організувати захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та позитивного зарубіжного досвіду цифровізації соціального простору буття громадян.

Змістова чіткість цих понять нині набуває надзвичайної актуальності, оскільки Україну вже називають європейським «тигром» цифрової трансформації. Так, за результатами міжнародного дослідження ООН 193 країн під назвою «E-Government Development Index», Україна у 2024 р. посіла п'яте місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг та перше місце за показником готовності громадян щодо долучення до державних процесів через онлайн-платформи [4].

Інформаційно-комунікативна динамічна та багатообіцяюча реальність постає результатом цифровізації держави. Вона розуміється нами як процес не лише впровадження, а й ефективного застосування органами публічної влади (ОПВ) у своїй діяльності сучасних цифрових технологій (інтернет, хмарні обчислення, великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ), інтернет речі (IoT), блокчейн тощо) [5; 6]. Зрозуміло, що мета цього процесу має полягати в оптимізації та покращенні виконання ОПВ покладених на них функцій, забезпеченні надання максимально якісних послуг громадянам, підвищенні доступності громадян до державних послуг шляхом мінімізації бюрократичного навантаження й тиску на них. Результатом суттєвих цифрових зрушень має стати трансформація публічного управління у відкритий, прозорий, стратегічно адекватний та суспільно відповідальний людиноцентричний безперервний процес взаємозацікавленої взаємодії у форматі «держава – ОПВ – громадяни – ОПВ – держава».

Успішною реалізацією заявлених амбіцій можна вважати онлайн-систему державних послуг «Дія» (скорочення від «Держава і я»). Будучи одночасно мобільним застосунком, вебпорталом і брендом ЦД в Україні, «Дія» сьогодні – це ціла екосистема, що продовжує розвиватися. Як наголошують її розробники, у «Дії» побудована людяна, а не бюрократична, система підтримки користувачів. При цьому, навіть Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) трансформуються у «Дія-центри». В основі їхньої діяльності – нова парадигма допомоги людям в отриманні послуг на основі подолання існуючих бар'єрів.

У цьому контексті необхідно наголосити на важливості цього виклику не лише для України, а й для європейської спільноти. Причому у європейському контексті окреслення цифрових прав відбувається у межах міжнародних

декларацій. Саме тому 26.01.2022 р. Європейська Комісія оприлюднила Декларацію про цифрові права та принципи для Цифрового десятиліття. Викладені у Декларації права та принципи доповнюють не лише існуючі в ЄС та закріплені у Хартії основні права, а й чинне законодавство щодо захисту даних та конфіденційності. Крім цього, ці права слугують своєрідною довідковою базою як для європейців щодо їх цифрових прав та управлінців держав-членів ЄС, так і для компаній в контексті використання ними сучасних технологій. При цьому необхідно наголосити, що ці права покликані відігравати роль своєрідного дороговказу для жителів ЄС щодо отримання максимальної користі від процесу та результатів впровадження цифрової трансформації у щоденне життя громадян. А це – одне із завдань людиноцентричності цифровізації держави. Такими правами визначено:

1. Переміщення людини та її прав до центру цифрових трансформацій.
2. Підтримка солідарності та інтеграції.
3. Забезпечення свободи вибору інтернету.
4. Сприяння участі у цифровому суспільному просторі.
5. Підвищення рівня безпеки, захищеності та розширення прав та можливостей окремих осіб.
6. Сприяння сталому розвитку цифрового майбутнього.

Нині цифрові права мають бути визнані сучасними правами людини в інформаційному суспільстві. Причому їхня реалізація обов'язково має супроводжуватися суттєвими та відповідними соціальними трансформаціями на етапі цифровізації держави.

Важливим також є той факт, що ЄК започаткувала процес щорічного оцінювання реалізації цих прав та принципів у щорічному звіті про стан Цифрового десятиліття. Крім цього, Комісією передбачено щорічне дослідження євробарометра для моніторингу практичної реалізації державами-членами ЄС щодо застосування розроблених прав [8, с. 73].

Зрозуміло, що інноваційні цифрові трансформації мають передбачати не лише якість удосконалення надання електронних послуг, а й відповідальне прийняття адекватних та обґрунтованих суспільно значимих рішень у межах державно-управлінської діяльності на усіх ієрархічних управлінських рівнях. Метою таких процесів є трансформація взаємодії держави та громадянина на постійне взаємозацікавлене партнерство і на цій основі посилення у цифровому суспільстві іміджу й авторитету, підвищення рівня довіри не лише до органів публічної влади та публічних службовців зокрема, а й до Української держави в цілому.

Необхідно наголосити, що така діяльність щодо здійснення цифрових трансформацій постає безперервним державно-управлінським процесом, тобто свідомою і цілеспрямованою послідовною діяльністю, пов'язаною з реалізацією державно-владних повноважень суб'єктами державного управління, унаслідок чого відбувається зміна суспільних станів, подій і явищ. Зрозуміло, що цей процес спрямований на проведення в життя державної стратегії та політики, і є основним способом реалізації суб'єкт-об'єктних відносин на державному рівні, де суб'єктом державного управління є система державної влади у вигляді спеціально утворених органів, між якими розподілені певні функції державного управління, а об'єктом державного управління є все суспільство [9, с. 164]. Сучасна державно-управлінська діяльність зобов'язана спрямовуватися на адекватне перетворення

дійсності відповідно до чітко визначених україноцентричних складових: місії, цілей, завдань, інтересів для забезпечення стратегічної діалектики сучасної України як демократичної, соціально орієнтованої сервісної держави сталого розвитку.

У цьому контексті необхідно наголосити на тому, що така держава має, на нашу думку, володіти низкою обов'язкових вимірів демократичної держави, а саме:

- œ держави-гаранта, що максимізує функціонування системи інститутів, які забезпечують надання якісних публічних послуг;
- œ держави-партнера, що інституційно забезпечує сприятливі умови для громадянської активності та спонукає громадян до самостійного вирішення проблем в межах чинного законодавства;
- œ держави-інстанції нагляду, що функціонує на основі встановлених правил суспільної діяльності та гарантує безпеку громадянам;
- œ держави-постачальника й виконавця послуг для суспільства.

Виходячи з цього, доцільно вести мову про державний інтерес щодо людиноцентричності цифрових трансформацій. Такий «державний інтерес – концептуально виражене та чітко сформульоване положення щодо сукупних потреб держави, пов'язане з проблемами її безпеки й умовами подальшого розвитку. Його захист передбачає необхідність застосування всіх легітимних засобів, що є в розпорядженні держави. Він є важливішою складовою частиною суспільних інтересів, які є головною причиною свідомих дій людей.

Будучи вираженням об'єктивних потреб, він являє собою сукупність збалансованих інтересів особистості, суспільства і держави в різних сферах життя, у внутрішній і зовнішній політиці. Він формується на основі національних цінностей, враховує спосіб життя, менталітет і прагнення народу, особливості соціально-економічного і політичного устрою країни, її можливості, геополітичне і геостратегічне положення. Основними формами його вираження виступають державна стратегія та політика, які виробляються і здійснюються відповідними органами державної влади із залученням інститутів громадянського суспільства» [9, с. 156]. Ми вважаємо, що забезпечення людиноцентризму процесів цифровізації держави і має стати пріоритетним державним інтересом України на сучасному етапі її функціонування.

Ми вважаємо, що людиноцентризм цифрових трансформацій неможливий без управлінської аксіології, тобто «управлінських цінностей як смислоутворюючих засад, значимостей, що зумовлюють оцінку, вибір, мотивування та спрямованість управлінських рішень і стратегій. На відміну від технології управління, яка відображає зовнішній, безпосередній, об'єктивно-предметний спосіб організації та реалізації управлінської діяльності, управлінська аксіологія фіксує її суб'єктивно-предметні виміри, будучи «відображенням суб'єкта в об'єкті», проекцією уподобань, пріоритетів, ментальності, очікувань та кінцевих цілей і смислів діяльності суб'єкта управління. У системі публічного управління головним завданням управлінської аксіології є відповідь на запитання: якими мають бути система і характер державно-управлінської діяльності, щоб відповідати як особливостям національної культури і зовнішньополітичним пріоритетам держави, так і європейським стандартам і цінностям» [9, с. 29].

Очевидно, що такий підхід актуалізує пріоритетність людиноцентризму цифрових трансформацій в контексті цифрового гуманізму Української держави.

Висновки і пропозиції. Проведений аналіз дозволив сформулювати низку висновків:

Запропоновано авторські визначення понять людиноцентризму/людиноцентричності цифрових трансформацій та безпекового імперативу. Зазначено, що офіційне визнання людиноцентризму цифрових трансформацій безпековим імперативом має стати пріоритетом Української держави на сучасному етапі її функціонування.

Наголошено, що людиноцентризм як безпековий імператив здійснює безпосередній вплив не лише на ефективність та результативність функціонування органів публічної влади та системи публічного управління зокрема, а й, в цілому, на такі обов'язкові та невід'ємні для функціонування сучасної Української держави компоненти, як: авторитет, імідж, довіра.

Підкреслено, що людиноцентрична ефективність процесів цифрових трансформацій на сучасному етапі функціонування України має стати основним критерієм її успішності та результативності як цифрової держави. Причому її основним пріоритетом має стати адекватне поєднання інформаційно-комунікативних інновацій з гуманістичними цінностями та потребами людини.

Основою людиноцентризму ЦД має стати максимізація якості обслуговування громадян, підвищення ефективності та результативності органів публічної влади крізь призму розробки та застосування новітніх ІТ-систем та публічних е-сервісів з метою забезпечення прав людини та громадянина.

Очевидно, нині цифровий людиноцентризм доцільно розглядати в контексті цифрового гуманізму щодо гарантування, забезпечення та дотримання цифрових прав громадянина, які у цифровому середовищі постають практичною реалізацією універсальних прав людини. А це – одна зі складових забезпечення стабільності стратегічного функціонування України.

Напрямами подальших наукових розвідок піднятої у статті проблематики можуть стати дослідження: теоретичних засад та механізмів мінімізації загроз цифрового тоталітаризму чи й, поготів, цифрового фашизму при розгортанні інформаційних інновацій та змін; адаптація зарубіжного досвіду забезпечення людиноцентризму сучасної цифрової держави в контексті забезпечення безпеки; особливостей реалізації цифрового гуманізму та цифрового людиноцентризму в контексті удосконалення функціонування органів публічної влади; реалізації цифрового гуманізму у форматі «держава – громадяни»; понятійної динаміки сучасної цифрової держави.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Bradford A. Digital Empires. The Global Battle to Regulate Technology. Oxford: Oxford university press, 2023. 608 p. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780197649268.003.0001>; Fuchs C. Digital humanism: A philosophy for 21st century digital society. Publisher Emerald Group Publishing Limited, 2022. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/978180382419>; Coeckelbergh M. What is digital humanism? A conceptual analysis and an argument for a more critical and political digital (post)humanism. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266659623000161#bbib0006>; Frontiers in digital humanism. *Journal of Responsible Technology*. 19

- December 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-responsible-technology/special-issue/106S7Z0TKCS>.
2. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 8. С. 381–392; Нікітенко В., Метеленко Н., Шапуров О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporozhzhia: Helvetic, 2022. № 12 (89). Р. 142–152.
 3. Інституціоналізація публічного управління в Україні : науково-аналітична доповідь. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2019. № 2.
 4. Хронологія цифровізації України: як «Держава у смартфоні» підкорює світові рейтинги. URL: <https://speka.media/xronologiya-cifrovizaciyi-ukrayini-yak-derzava-u-smartfoni-pidkoryuje-svitovi-reitingi-9xr37d>.
 5. Цифрова держава: проблеми, інструменти їх вирішення та майбутнє Є-громадянина у Smart-місті. URL: <https://zovu.org/digital-state-problems-tool/>.
 6. Васильєва Н. Маємо усвідомити, що успішна держава – це цифрова держава. URL: <https://gazeta.ua/blog/57220/mayemo-usvidomiti-scho-uspishna-derzhava-ce-cifrova-derzhava>.
 7. Цифрова трансформація: чого ЄС може навчитися в Естонії та Україні? URL: <https://mezha.media/2024/09/12/what-eu-can-learn-from-estonia-and-ukraine/>.
 8. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. *Інформація і право*. 2023. № 1(44). С. 67–78. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e6422b1-1215-421b-b171-05befac562b6/content>.
 9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

REFERENCES

1. Bradford, A. (2023). *Digital Empires. The Global Battle to Regulate Technology*. Oxford: Oxford University Press, 608 p. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/oso/9780197649268.003.0001> [in English]; Fuchs, C. (2022). *Digital humanism: A philosophy for 21st century digital society*. Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/978180382419> [in English]; Coeckelbergh, M. (2023). What is digital humanism? A conceptual analysis and an argument for a more critical and political digital (post)humanism. *ScienceDirect*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666659623000161#bbib0006> [in English]; Frontiers in digital humanism. (2023, December 19). *Journal of Responsible Technology*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-responsible-technology/special-issue/106S7Z0TKCS> [in English].
2. Bieikova, M. I. (2022). Tsyfroviazatsiia publichnoho administruvannia v umovakh voiennoho stanu. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 8, 381–392 [in Ukrainian]; Nikitenko, V., Metelenko, N., & Shapuriv, O. (2022). Kontseptsiiu tsyfrovoi transformatsii yak chynnyk pidtrymky staloho ekolohichnoho, sotsialnoho ta ekonomichnoho rozvytku. *Humanities Studies*:

-
- Collection of Scientific Papers* (Ed. V. Voronkova), 12(89), 142–152 [in Ukrainian].
3. *Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: naukovo-analitichna dopovid'*. (2019). *Visnyk NADU. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, 2 [in Ukrainian].
 4. Khronolohiia tsyfrovizatsii Ukrainy: yak «Derzhava u smartphone» pidkoryuie svitovi reitynhy. Retrieved from <https://speka.media/xronologiya-cifrovizatsiyi-ukrayini-yak-derzhava-u-smartfoni-pidkoryuje-svitovi-reitingi-9xr37d> [in Ukrainian].
 5. Tsyfrova derzhava: problemy, instrumenty yikh vyrishennia ta maibutnie Yehromadianyna u Smart-misti. Retrieved from <https://zovu.org/digital-state-problems-tool/> [in Ukrainian].
 6. Vasyliieva, N. (n.d.). Maemo usvidomyty, shcho uspisna derzhava – tse tsyfrova derzhava. Retrieved from <https://gazeta.ua/blog/57220/mayemo-usvidomiti-scho-uspishna-derzhava-ce-cifrova-derzhava> [in Ukrainian].
 7. Tsyfrova transformatsiia: choho YES mozhe navchytysia v Estonii ta Ukraini? Retrieved from <https://mezha.media/2024/09/12/what-eu-can-learn-from-estonia-and-ukraine/> [in Ukrainian].
 8. Androshchuk, H. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia yevropeiskoi' ekonomiky: stan ta mistse Ukrainy. *Informatsiia i pravo*, 1(44), 67–78. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e6422b1-1215-421b-b171-05befac562b6/content> [in Ukrainian].
 9. Surnin, Y. P., Bakumenko, V. D., Mykhnenko, A. M., et al. (Eds.). (2010). *Encyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia*. Kyiv: NADU, 820 p. [in Ukrainian].