

УДК 351:316, 3:321

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.028020

Світлана ПЕТЬКУН

доктор наук з державного управління, доцент
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-0703-169X
e-mail: s.petkun@ukr.net

Svitlana PETKUN

Doctor of Public Administration, Associate Professor
Head of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0002-0703-169X
e-mail: s.petkun@ukr.net

Ігор МЕЛЬНИК

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0009-0002-5613-7228
e-mail: happy18.melnyk@gmail.com

Igor MELNYK

Postgraduate Student, Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0009-0002-5613-7228
e-mail: happy18.melnyk@gmail.com

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

CURRENT TRENDS IN DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. У статті досліджуються ключові тенденції цифрової трансформації публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства та глобалізації. Обґрунтовано, що цифровізація є не лише технологічним процесом, а й глибоким інституційним зрушенням, що трансформує форми взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Автори наголошують, що цифрові інструменти визначають інноваційний потенціал сучасних держав, впливають на ефективність управлінських процесів, прозорість процедур, соціальну справедливість і рівень довіри до влади.

Особлива увага приділена українському контексту цифрової трансформації в умовах воєнного стану, що зумовило екстрене запровадження нових форм управління, цифрових сервісів і нормативно-правових рішень. Розглянуто приклади систем «Дія», Prozorro, участь України у програмі «Цифрова Європа», а також

високі результати у міжнародних рейтингах електронного урядування (EGDI, E-Participation). У роботі представлено порівняльний аналіз моделей цифрового управління в провідних країнах ЄС (Швеція, Австрія, Польща, Естонія), акцентовано увагу на культурно-цивілізаційних факторах та відсутності універсальної моделі цифрової держави.

Виокремлено бар'єри впровадження цифрових рішень в Україні: нестача єдиної моделі, слабка нормативна база, обмеженість аналітичного забезпечення. Автори обґрунтовують необхідність інтеграції кращих європейських практик у національну стратегію цифрового розвитку для побудови сервісної, відкритої та ефективної системи публічного управління.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, електронне урядування, цифрові технології, державна політика, цифровізація України, європейський досвід.

Abstract. The article examines the key trends in the digital transformation of public administration in the context of the formation of an information society and globalization. It is substantiated that digitalization is not only a technological process, but also a profound institutional shift that transforms the forms of interaction between the state, citizens and business. The authors emphasize that digital tools determine the innovative potential of modern states, affect the efficiency of management processes, transparency of procedures, social justice and the level of trust in government.

Particular attention is paid to the Ukrainian context of digital transformation in the context of martial law, which led to the emergency introduction of new forms of management, digital services and regulatory solutions. Examples of the systems «Diya», Prozorro, Ukraine's participation in the «Digital Europe» program, as well as high results in international e-government rankings (EGDI, E-Participation) are considered. The paper presents a comparative analysis of digital governance models in leading EU countries (Sweden, Austria, Poland, Estonia), focusing on cultural and civilizational factors and the absence of a universal model of a digital state.

Barriers to the implementation of digital solutions in Ukraine are identified: the lack of a single model, weak regulatory framework, limited analytical support. The authors justify the need to integrate best European practices into the national digital development strategy to build a service-oriented, open and effective public administration system.

Key words: digital transformation, public administration, e-governance, digital technologies, public policy, digitalization of Ukraine, European experience.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової епохи публічне управління зазнає глибоких трансформацій, що зумовлені розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, новими вимогами до прозорості та підзвітності влади, а також зростаючими очікуваннями громадян щодо якості державних послуг. Проблемою стає не лише технічне впровадження цифрових рішень, а й інституційна адаптація публічного управління до викликів цифрової модернізації. Залишається невирішеним питання створення цілісної, системно узгодженої моделі цифрового врядування в Україні, здатної забезпечити ефективну комунікацію між державою, громадянами та бізнесом. Нестача уніфікованого категоріально-понятійного апарату, правових механізмів, міжвідомчої взаємодії та аналітичної підтримки унеможлиблює формування повноцінного цифрового

середовища управлінських процесів. Водночас порівняльний аналіз досвіду розвинених європейських країн демонструє важливість культурно-цивілізаційних чинників у формуванні успішних цифрових держав.

Актуальність теми зумовлена критичною потребою реформування публічного управління в Україні на засадах цифрової трансформації, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Цифрові технології стають не лише засобом комунікації чи автоматизації процесів, а інструментом забезпечення стійкості, відкритості, інклюзивності та результативності державної політики. Високі міжнародні рейтинги України у сфері електронного урядування засвідчують наявність потенціалу для інтеграції до цифрового простору ЄС. У цьому контексті вивчення сучасних трендів цифровізації та аналіз європейського досвіду публічного управління є необхідним кроком для адаптації ефективних практик до національного середовища. Це дозволить уникнути фрагментарності в управлінських рішеннях, посилити довіру громадян до влади та підвищити якість публічних послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі останніх років простежується зростаючий інтерес до проблематики цифрової трансформації публічного управління як індикатора інституційної модернізації держави та переходу до нових моделей управлінської взаємодії. Теоретичні засади формування інформаційного суспільства та впливу цифрових технологій на державне управління досліджувалися в працях М. Пахніна [1], який обґрунтував взаємозв'язок між інформаційною парадигмою розвитку та трансформацією управлінських структур.

У контексті сучасних викликів, зокрема війни та кризової адаптації, Я. Сандул [2] акцентує увагу на цифровізації як чиннику забезпечення функціональної спроможності держави. Автор підкреслює значення цифрових сервісів у період воєнного стану та їхню роль у збереженні зв'язку між владою та громадянами.

Значний внесок у розуміння трансформації соціальної відповідальності держави під впливом цифрових процесів зробили С. Петькун та О. Гудзь [3], які аналізують, як цифрові технології змінюють вектор публічного управління від ієрархічної моделі до відкритої та мережевої. Дослідники наголошують на необхідності інституційного оновлення публічного сектору для відповідності новим суспільним запитам.

На прикладах України розкривається динаміка цифровізації у публічному управлінні, зокрема завдяки створенню платформи «Дія», реформі публічних закупівель (Prozorro), участі у програмі «Цифрова Європа» та високим показникам у рейтингах електронного урядування [4].

О. Скорик і Н. Рябоконь [5] здійснили порівняльний аналіз цифрових моделей публічного управління, виділивши зарубіжні практики та виклики, з якими стикається Україна. Дослідження підкреслює важливість політичної волі, правової визначеності, цифрової інфраструктури та міжсекторальної взаємодії як передумов успішної цифрової трансформації.

Європейський досвід цифрової модернізації державного управління детально представлений у матеріалах міжнародних аналітичних оглядів та публікацій, зокрема щодо реалізації програм «Digital Austria», «Polska Cyfrowa» та скандинавських підходів до сервісної держави [6; 7; 8]. Вони демонструють

різноманіття моделей, обумовлених культурно-цивілізаційним контекстом, інституційною структурою та соціальним капіталом країн.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, актуальною залишається потреба у систематизації трендів цифрової трансформації публічного управління з урахуванням українських умов, особливо в умовах війни, відновлення та необхідності інтеграції до цифрового простору ЄС. Саме цим питанням і присвячено дане дослідження.

Метою наукової розвідки є комплексний аналіз сучасних трендів цифрової трансформації публічного управління, з урахуванням українських реалій і європейського досвіду, для виявлення ефективних моделей впровадження цифрових рішень у діяльність органів державної влади, формування сервісно орієнтованої, відкритої та адаптивної системи публічного управління в умовах інформаційного суспільства.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація сучасного суспільства постає для багатьох держав як першочергове завдання та загальнонаціональний пріоритет. Цифрові технології, а також пов'язані з ними громадська та людська діяльність утворюють цифрову сферу сучасного соціуму, яка у сьогоденні визначає економічний та інноваційний потенціал держави. Це й рівень освіти, людський розвиток, соціальний прогрес, ефективність управління як на місцевому рівні, так і державному, головне – це інтелектуальне та економічне зростання.

Розвиток інформаційного суспільства як основна тенденція сьогодення неодмінно веде до суттєвих трансформацій у системі публічного управління. Такі перетворення пов'язані не лише з необхідністю участі держави у створенні базових політичних, економічних, соціальних, технічних, технологічних передумов для становлення електронної демократії, поступального розвитку електронного урядування. Сама система публічного управління має адаптуватися до реалій інформаційного суспільства, за якого кожен громадянин може створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися та обмінюватися інформацією та знаннями, використовувати інформаційні технології для розширення можливостей реалізації власного потенціалу, сприяти суспільному і особистісному розвитку, підвищувати якість життя та створювати умови для відкритого і прозорого публічного управління [1].

Цифровізація українського суспільства на сучасному етапі продовжує формувати новий тип європейської держави й становлення правової системи з чітко окресленим орієнтиром на суспільство та кожного громадянина окремо, задовольняючи їхні потреби і вибудовуючи інформаційне суспільство добробуту.

Повномасштабне вторгнення росії докорінно змінило наше життя і змусило екстренно реагувати як на існуючі загрози, так і паралельно вибудовувати правові дії на ліквідацію загроз як державними інституціями та науковою спільнотою. «Сьогодні саме забезпечення функціонування держави опосередковує етап ґрунтовних перетворень у публічному секторі та трансформаційні зміни для забезпечення нових форм взаємовідносин людини та держави, розвитку охорони здоров'я, освіти, культури, промисловості та інших сфер життя [2].

Широке впровадження цифрових трансформацій має потужний вплив на формування траєкторії соціальної відповідальності держави перед суспільством. Впровадження цифрових трансформацій вважається пріоритетним напрямом розвитку для усіх економічно розвинутих країн. Переважно, вони тривалий період

займаються розбудовою інформаційно комунікаційної архітектури, ретельно формують свою цифрову політику та розробляють державні програми підтримки цього сегменту.

Відзначимо, що протягом останніх років, пріоритетом українського уряду, теж стала активна цифрова трансформація, і за окремими напрямками, Україна, навіть випередила розвинуті високотехнологічні держави. Так, онлайн надаються все більше державних послуг, що передбачено в низці документів: Угоді про Асоціацію між Україною та ЄС, Економічною стратегією України, Державною стратегією регіонального розвитку, планами різних міністерств, що значно спрощує комунікації між населенням, державою та бізнесом. У 2022 році Україну долучили до програми «Цифрова Європа», яка передбачає й фінансування за напрямками: сучасні високопродуктивні комп'ютери; розвиток штучного інтелекту; розширення хмарних послуг та інструментів; підвищення цифрових навичок населення; впровадження цифрових технологій останнього покоління в економіці, освіті та суспільстві. Можна вважати успішним проєктом, впровадження цифрової системи публічних закупок Prozorro. Дана система закупок формує раціональну екосистему та сприяє прозорості, підвищенню конкуренції, розвитку експорту цифрових закупок [3].

У 2024 році Україна посіла перше місце у світі за рівнем залученості громадян (E-Participation) до державних онлайн-сервісів у рейтингу ООН E-Government Development Index. Це Міжнародний рейтинг, який розробляє ООН, оцінює рівень електронного урядування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси, такі результати дослідження E-Government Development Index за 2024 рік. Також Україна посіла п'яте місце рейтингу Online service Index, що у межах міжнародного дослідження E-Government Development Index, яке проводиться ООН та оцінює 193 країни світу. Online Service Index оцінює, наскільки добре країна надає послуги через інтернет, наскільки зручними є державні сайти та чи можуть громадяни отримувати необхідні послуги онлайн. У 2018 році Україна була на 102-му місці, а 2024 року – на 5-му. Такий високий показник свідчить про значний прогрес, якого досягла Україна в цифровізації державних послуг [4].

У сучасних умовах світового розвитку інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) постають пріоритетом розвитку глобалізованого світу, спричиняють зміни у соціально-економічній сфері, стають механізмами нового типу економіки, сприяють зміцненню громадянського суспільства і демократизації держави, а також міжнародному співробітництву.

Інформатизація як процес глобалізаційного характеру несе державам нові можливості «переходу» до нової цивілізаційної формації. Інформаційні технології – це комплекс взаємозалежних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації роботи з обробки й збереження інформації; обчислювальну техніку і методи організації взаємодії між персоналом та виробничим устаткуванням, а також пов'язані з цим технічні, економічні і соціальні проблеми. В умовах глобалізації та розбудови інформаційного суспільства традиційні способи взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадянами та бізнесом стають недостатньо ефективними. Для створення нових, зручних методів доступу до інформації та послуг все частіше застосовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології.

Взагалі у світі склалася нова реальність, яка спонукає уряди всіх країн до проведення політики системної цифрової економіки за допомогою цифрової економіки за допомогою цифрової трансформації шляхом вдосконалення відповідних галузей національного законодавства, розробки та реалізації масштабних державних стратегій, проєктів й програм – повне переведення сфери публічного управління на цифрові технології.

Порівняння різних моделей розвитку цифрового суспільства, що склалися в даний час в світі, дозволяє констатувати значну варіативність в концептуальних підходах, пріоритетах, механізмах і шляхах їх реалізації. При цьому ефективність їх застосування залежить головним чином від культурно-цивілізаційного середовища країни, в якій реалізується та чи інша модель, відповідно, не існує універсальних моделей публічного управління за допомогою механізмів цифрової трансформації, багато аспектів залежать від рівня розвитку інституційного середовища країни.

На сьогоdnішньому етапі рівня цифровізації в Україні такої моделі публічного управління, яка б була всеохолюючою, не існує, що вкрай негативно впливає на ефективність державної політики, зокрема зв'язки з громадськістю у всіх сферах практично реалізуються в умовах відсутності зворотного зв'язку та базуються в основному на неточних, неповних та суперечливих статистичних даних останніх років, інтуїтивних уявленнях та попередньому досвіді осіб, які приймають стратегічні рішення. Серед основних внутрішніх проблем щодо впровадження подібної цифрової моделі публічного управління в Україні слід відзначити: відсутність офіційно визначеного категорійно-понятійного апарату; недосконалість нормативно-правового, інформаційно аналітичного, науково-методичного, фінансового, організаційно-технічного, кадрового забезпечення тощо.

Одним з найсуттєвіших напрямків у цифровому публічному управлінні є створення єдиного інформаційного простору для державних органів влади, населення, бізнесу та громадських організацій як рівноправних суб'єктів управління. Вважається, що такий підхід дозволить підвищити ефективність державного управління на всіх рівнях. Потреба в подоланні низки негативних тенденцій та необхідність вирішення проблем, що перешкоджають становленню України як цифрової держави, вимагають проведення реформ в першу чергу в сфері публічного управління. У цьому контексті актуальними будуть питання дослідження впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні в інших країнах Європи та світу вцілому. Це дасть можливість порівняти основні цифрові технології вітчизняних і зарубіжних органів влади, й дозволить вирішувати питання про наближення публічного управління в Україні до передових світових зразків.

Аналіз публічного управління, а саме, моделей публічного управління, в різних країнах свідчить про те, що інституції та механізми державного управління США, країн Європи, Японії та інших країн «обумовлені різним історичним, політичним, економічним досвідом та культурними традиціями. У кожній з існуючих моделей функціональність органів публічного управління повинна підтримувати необхідний рівень регулювання соціально-економічних процесів для забезпечення стабільного суспільного розвитку держави. Серед основних факторів, що впливають на процес цифровізації публічного управління в зарубіжних країнах, можна виділити:

- œ активне впровадження нових знань та глобальних інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя;
- œ розвиток громадського суспільства та соціального партнерства в цифровому середовищі;
- œ особливості створеної у країні моделі ринкової економіки, які виражаються у стимулюванні свободи підприємництва, вільного руху робочої сили, конкурентності ринків;
- œ ступінь децентралізації влади та ефективність проведення структурної та регіональної політики для поліпшення соціально-економічних умов життя громадян;
- œ ступінь розвитку економіки країни, який визначає матеріальні можливості людей щодо використання сучасних інформаційних технічних засобів;
- œ реалізація соціально значущих проєктів, що сприяють дотриманню принципів соціальної рівності та справедливості в цифровій економіці» [5].

Питання щодо трансформації України в інформаційну державу на основі цифрових технологій неможливо розглядати без врахування досвіду провідних країн Європи, до яких, в тому числі, входять Австрія, Велика Британія, Франція, Німеччина тощо, адже на даний час державна політика у більшості сфер життєдіяльності суспільства спрямована на її перевтілення під європейські стандарти.

В Австрії діє Загальний закон про адміністративні процедури; в Естонії – ряд законів про адміністративну процедуру; в Польщі – Кодекс адміністративного судочинства – відповідають потребам населення в послугах або наданні відповідних послуг самими органами влади, або за допомогою укладання договорів на їх поставку з приватними підприємцями.

В Австрії, наприклад, уряд створив платформу Digital Austria. Вона координує роботу центральної, регіональної та місцевої влади. Роботу поділено на чотири напрями [6]:

- œ інформаційний – загальний доступ до інформації від відомств;
- œ комунікаційний – обмін інформацією з державою;
- œ транзакційний – держпослуги й електронний документообіг;
- œ персоналізаційний – розподіл контенту залежно від запитів громадян.

У Польщі впроваджувати IT-рішення в сфері соціальної безпеки розпочали ще в 1990-х рр. із впровадження проєкту PES. З 2015 року прийнята програма «Цифрова Польща» (Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014–2020) [7].

Метою програми є зміцнення цифрових фондів для національного розвитку [8]:

- œ загальний доступ до високошвидкісного інтернету;
- œ ефективні та зручні публічні електронні послуги;
- œ рівень цифрової компетентності громадян й урядовців, що постійно зростає.

Скандинавська модель сервісної держави на противагу ідеології індивідуалізму, значно розширює роль держави, вона бере участь у стимулюванні економічного зростання, забезпечує програми соціального захисту та соціальні інвестиційні проєкти. За участю держави створюються численні фонди, фінансування яких передбачається в бюджетних статтях. Реалізація зазначених проєктів здійснюється у тісній співпраці з деякими великими громадськими об'єднаннями. Щоб уникнути гострих конфліктів, знайти ефективні шляхи розв'язання проблем соціального захисту людей та для забезпечення співпраці у

цих питаннях державних органів, громадських асоціацій, комерційних структур у зазначених країнах створюються спеціальні ради як на загальнодержавному, так і на регіональному та галузевому рівнях, з підключенням до них безпосередньо працівників підприємств.

Шведська сервісна держава функціонує на засадах «три D»: Dialog, Discussion, Decision (діалог, обговорення і вирішення). Основними принципами побудови електронного уряду у Швеції стало надання послуг у будь-який момент часу, наявність єдиних технічних стандартів взаємосумісності (електронні додатки повинні задовольняти принципи загальної архітектури систем ідентифікації, безпеки, дизайну), а також забезпечення конфіденційності і виконання правил інформаційної безпеки, беззастережна орієнтація на думку громадян у процесі реалізації нововведень [9].

Отже, у провідних країнах Європейського Союзу розвиток електронної інфраструктури державного управління передбачає значно більше, ніж створення системи сайтів органів влади й інших установ. Європейський досвід цифровізації публічного управління вбачається корисним для коригування вітчизняної політики інформатизації держави.

Висновки. Цифрова трансформація публічного управління виступає ключовим вектором модернізації державного сектору в умовах глобалізації, інформаційного суспільства та зростаючих очікувань громадян щодо прозорості, доступності й ефективності управлінських рішень. Результати дослідження підтвердили, що цифрові технології не лише змінюють інструменти й процедури управління, а й трансформують саму сутність публічного врядування, переводячи його в площину мережевої взаємодії, відкритості та динамічного реагування на суспільні запити.

Проаналізовані тренди засвідчують, що Україна в останні роки досягла відчутного прогресу в цифровізації державних послуг, зокрема через розвиток проєктів «Дія», Prozorro, інтеграцію до програми «Цифрова Європа», а також завдяки підвищенню рівня електронної участі громадян. Високі міжнародні рейтинги в індексі EGDІ (E-Government Development Index) свідчать про зростання цифрового потенціалу країни навіть попри виклики війни. Водночас, окреслено й низку системних бар'єрів: відсутність уніфікованої нормативної моделі цифрового управління, фрагментованість інституційної взаємодії, обмеженість зворотного зв'язку з громадянами, дефіцит цифрових компетенцій у сфері державного управління.

Зіставлення зарубіжного досвіду (Австрія, Швеція, Естонія, Польща) засвідчує, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від культурно-цивілізаційного контексту, узгодженості цифрової стратегії з потребами суспільства, а також інституційної та правової готовності держави до впровадження інновацій. Особливо цінними є приклади створення єдиного інформаційного простору, розвитку електронних сервісів за принципами інтероперабельності, безперервного підвищення цифрових навичок службовців і громадян, впровадження платформ для діалогу та спільного вироблення рішень.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави для таких висновків:

- «з цифровізація є не просто інструментом автоматизації управлінських функцій, а глибокою трансформацією публічного управління, що змінює взаємовідносини між владою, суспільством і технологіями;

- єз в умовах воєнного стану цифрові сервіси виступають критично важливими для збереження керованості держави, реалізації прав громадян, забезпечення комунікації та надання публічних послуг;
- єз український досвід цифрової трансформації потребує подальшої інституціоналізації, правового закріплення, узгодження з міжнародними стандартами та активного впровадження кращих практик провідних країн Європейського Союзу.

У перспективі цифрове публічне управління має розвиватися в напрямі сервісної держави, яка не лише управляє, а й підтримує, сприяє, взаємодіє й реагує на запити громадян, використовуючи потенціал цифрових технологій як основу інклюзивного, адаптивного та стратегічно орієнтованого врядування.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Пахнін М. Л. Вплив інформаційного суспільства на розвиток системи публічного управління». *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4 (51). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/09.pdf>.
2. Сандул Я.М. Цифровізація в умовах воєнного стану. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень*: матеріали Міжнар. Наук.-практ.конф., м. Одеса, 19 травня, 2023, «Юридика», 2023. С. 58.
3. Петькун С.М., Гудзь О.Є. Зміна траєкторії соціальної відповідальності держави в реаліях цифрових трансформацій. *Věda a perspektivy*. 2023. № 9 (28). С. 264–276. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)-264-276](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28)-264-276).
4. Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн-держпослуг. URL: <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholylyla-svitovyi-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposluh>.
5. Скорик О.О., Рябоконь Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: <https://www.nauka.com.ua>.
6. Цифрократія: яке майбутнє чекає «державу в смартфоні». *Techiia*. URL: <https://techiiia.com/ua/news/cifrokratiya-yake-majbutnye-chekaye-derzhavu-v-smartfoni>.
7. Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. *Na chasi*. URL: <https://nachasi.com/tech/2018/01/31/digital-poland>.
8. Б'юкенен С. Універсальний словник-енциклопедія (УСЕ). Львів: Тека, 2006. С. 443.
9. Іщенко А.М., Литвин Н.В. Актуалізація та імплементація зарубіжного досвіду реформування державного управління. *Держава та регіони*. 2016. Вип. 4 (56). С. 13–17.

REFERENCES

1. Pakhnin, M. L. (2015). Vplyv informatsiinoho suspilstva na rozvytok systemy publichnoho upravlinnia [The impact of the information society on the development of the public administration system]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, (4)51. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/09.pdf> [in Ukrainian].
2. Sandul, Ya. M. (2023). Tsyfrovyzatsiia v umovakh voiennoho stanu [Digitalization under martial law]. In *Yevropeiski oriientyry rozvytku Ukrainy v umovakh viiny ta hlobalnykh vyklykiv XXI stolittia: synerhiia naukovykh, osvitynykh ta tekhnolohichnykh rishen* (p. 58). Odesa: Yuridyka. [in Ukrainian].
3. Petkun, S. M., & Hudz, O. Ye. (2023). Zmina traiektorii sotsialnoi vidpovidalnosti derzhavy v realiiakh tsyfrovyykh transformatsii [Changing the trajectory of state social responsibility in the context of digital transformations]. *Věda a perspektivy*, (9)28, 264–276. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)-264-276](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28)-264-276) [in Ukrainian].
4. Parlamentskyi informator. (n.d.). Ukraina ocholyla svitovyi reitynh z vykorystannia onlain-derzhposlugh [Ukraine topped the global ranking for the use of online public services]. Retrieved from <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholyla-svitovyi-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposlugh> [in Ukrainian].
5. Skoryk, O.O., & Riabokon, N.P. (2020). Tsyfrova transformatsiia modeli publichnoho upravlinnia: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii [Digital transformation of the public administration model: foreign experience and domestic realities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (7). Retrieved from <https://www.nayka.com.ua> [in Ukrainian].
6. Techiiia. (n.d.). Tsyfrokratiia: yake maibutnie chekaye «derzhavu v smartfoni» [Digitocracy: what future awaits the “state in a smartphone”]. Retrieved from <https://techiiia.com/ua/news/cifrokratiya-yake-majbutnye-chekaye-derzhavu-v-smartfoni> [in Ukrainian].
7. Na chasi. (2018, January 31). Didzhytalizatsiia derzhavnykh poslugh na prykladi Polshchi [Digitalization of public services: the case of Poland]. Retrieved from <https://nachasi.com/tech/2018/01/31/digital-poland> [in Ukrainian].
8. Biukenan, S. (2006). *Universalnyi slovnyk-entsyklopediia* [Universal dictionary-encyclopedia]. Lviv: Teka. [in Ukrainian].
9. Ishchenko, A. M., & Lytvyn, N. V. (2016). Aktualizatsiia ta implemetatsiia zarubizhnogo dosvidu reformuvannia derzhavnoho upravlinnia [Actualization and implementation of foreign experience in public administration reform]. *Derzhava ta rehiony*, (4)56, 13–17. [in Ukrainian].