

УДК 321.7:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-133-140>

Пасічник Василь, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри міжнародної інформації та кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Pasichnyk Vasyl, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Information and the Department of Public Governance of the National University «Lviv Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2447-2374>

Алексишинець Валерія, студентка кафедри міжнародної інформації Національного університету «Львівська Політехніка»

Alekshynets Valeria, Student of the Department of International Information of the National University «Lviv Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3552-8469>

ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ДОБУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

INFORMATION POLICY IN THE AGE OF DIGITAL COMMUNICATIONS

Анотація. У статті розглядається значення інформаційної політики в рамках сучасних держав, зокрема в епоху, коли цифрові комунікації стали центральним інструментом управління. Оскільки такі технології, як штучний інтелект, великі дані та віртуальна реальність продовжують розвиватися, цифрові комунікації відіграють все більш важливу роль у зміні соціальної динаміки та відносин між державою та її громадянами. Цифровізація, особливо у сфері державного управління, набула значного значення з огляду на швидкі глобальні зміни в технологічному ландшафті. Країни в усьому світі докладають узгоджених зусиль, щоб оптимізувати свої адміністративні функції, покращити якість і швидкість послуг, а також забезпечити як прозорість, так і доступність через цифрові платформи.

Тема цифровізації в управлінні є особливо актуальною на тлі масштабних технологічних змін, які змінюють суспільство. Сьогодні існує нагальна потреба урядів адаптуватися до цих трансформацій, щоб відповідати зростаючим очікуванням щодо ефективності, оперативності та підзвітності. Різні країни використовують цифрові технології для реформування своїх систем державного управління. Зокрема, у статті аналізуються підходи Данії, Сполученого Королівства, Сполучених Штатів, Фінляндії та України, підкреслюючи як успіхи, так і проблеми, з якими ці країни зіткнулися у впровадженні цифрових систем у своїх державних секторах.

Окрім оцінки технічних аспектів цифрової трансформації, важливим є рівень довіри населення до нових технологій та державних послуг. У статті детально розглядається, як громадяни сприймають ці інновації та як їхня довіра або її відсутність може суттєво вплинути на успіх ініціатив цифровізації. Взаємозв'язок між технологічною інфраструктурою держави та довірою до неї з боку суспільства є ключовим фактором у визначенні ефективності цифрового управління. Це дослідження підкреслює важливість не лише зосередження уваги на технологічних досягненнях, а й звернення до соціальних і політичних факторів, які формують сприйняття цифрових інструментів громадянськостю.

Ключові слова: інформаційна політика, цифрові технології, державне управління, цифровізація, цифрові комунікації, соціальні фактори.

Abstract. The article discusses the significance of information policy within modern states, particularly in an era when digital communications have become a central tool of governance. As technologies such as artificial intelligence, big data, and virtual reality continue to develop, digital communications play an increasingly important role in changing social dynamics and the relationships between the state and its citizens. Digitalization, especially in the field of public administration, has gained significant importance in light of the rapid global changes in the technological landscape. Countries around the world are making coordinated efforts to optimize their administrative functions, improve the quality and speed of services, and ensure both transparency and accessibility through digital platforms.

The topic of digitalization in governance is particularly relevant in the context of large-scale technological changes that are transforming society. Today, there is an urgent need for governments to adapt to these transformations to meet the growing expectations for efficiency, responsiveness, and accountability. Various countries are using digital technologies to reform their public administration systems. In particular, the article analyzes the approaches of Denmark, the United Kingdom, the United States, Finland, and Ukraine, highlighting both successes and challenges faced by these countries in implementing digital systems in their public sectors.

In addition to assessing the technical aspects of digital transformation, the level of public trust in new technologies and government services is also important. The article examines in detail how citizens perceive these innovations and how their trust, or lack thereof, can significantly influence the success of digitalization initiatives. The relationship between a state's technological infrastructure and public trust in it is a key factor in determining the effectiveness of digital governance. This research emphasizes the importance of not only focusing on technological achievements but also addressing the social and political factors that shape the public's perception of digital tools.

Keywords: information policy, digital technologies, public administration, digitalization, digital communications, social factors.

Постановка проблеми. Інформаційна політика відіграє вирішальну роль у національній безпеці та розвитку країни, особливо в епоху цифрових технологій. Оскільки цифрові технології стають все більш поширеними, цифрові комунікації стали ключовим інструментом для забезпечення доступу громадян до державних послуг, покращення взаємодії між державними установами та суспільством та підвищення ефективності управління. Ці цифрові інструменти пропонують потенціал для зміни того, як надаються послуги та як уряд взаємодіє з громадськістю. Однак, незважаючи на очевидні переваги, впровадження цифрових технологій у державне управління часто стикається зі значними проблемами. Серед цих перешкод – брак достатньої кваліфікації персоналу, відсутність чітко визначеного стратегічного бачення, обмеженість фінансових ресурсів і, мабуть, найважливіше, низький рівень довіри громадян до нововведених систем.

Хоча потенціал для цифрової трансформації величезний, очевидно, що ефективне впровадження вимагає подолання цих перешкод. Досвід таких країн, як Данія, Велика Британія, США та Фінляндія демонструє, що за правильного підходу, включно з узгодженою інформаційною політикою, можлива успішна цифрова трансформація. Ці країни показали, що стратегічний, добре керований перехід до цифрового управління може призвести до покращення державних послуг, підвищення рівня задоволеності громадян та більш ефективної діяльності уряду. Ключ полягає не лише у впровадженні нових технологій, але й у створенні середовища, у якому ці технології сприймаються як державним сектором, так і громадянами, яких вони обслуговують.

Натомість Україна, як і багато інших країн, стикається із значними труднощами у просуванні власної цифрової трансформації державного управління. Виклики, з якими стикається Україна, є багатогранними, включаючи технологічні, соціальні, політичні та організаційні питання. Хоча технічні аспекти цифровізації, такі як розвиток інфраструктури, розгортання програмного забезпечення та системна інтеграція, є вирішальними, не можна забувати про соціальний і політичний контекст. Щоб цифрова трансформація була успішною, важливо, щоб уряд

забезпечував прозорість, покращував кваліфікацію державних службовців і вирішував проблеми та потреби громадськості. Крім того, для подолання існуючих бар'єрів необхідна політична воля для здійснення комплексних реформ разом із відповідним фінансуванням.

Крім того, організаційні проблеми в самому державному апараті також можуть перешкоджати безперервному впровадженню цифрових технологій. Системи державного управління, які часто характеризуються бюрократією та жорсткими структурами, можуть протистояти змінам, що ускладнює ефективне впровадження нових цифрових рішень. Цей опір може бути посилений відсутністю координації між різними державними установами та департаментами, що мають конкуруючі інтереси або застарілі системи. У результаті зусилля з оцифрування державного управління можуть зазнати невдачі без сильного лідерства та єдиної стратегії, яка об'єднає всі відповідні зацікавлені сторони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема цифровізації державного управління активно досліджується у світовій науці та практиці. Останні публікації акцентують увагу на важливості інтеграції цифрових технологій у державні системи та визначають основні виклики, які виникають при цьому. Зокрема, у роботах авторів аналізуються успішні кейси цифрових перетворень в країнах Європи, а також виявляються основні проблеми, з якими стикаються держави при впровадженні електронного уряду. В українському контексті важливо відзначити дослідження, присвячені особливостям цифрової трансформації в Україні та її адаптації до сучасних вимог цифрової ери. Зокрема, усі ці питання розкривали у своїх працях М. Ангелін, О. Бобровський, С. Квітка, О. Корнага, В. Корсун, Ю. Магиляс, І. Медведенко, О. Сидоренко, А. Чечель, В. Щербак та ін.

Метою статті є аналіз ролі інформаційної політики держав у контексті цифрових комунікацій та оцінка ефективності впровадження цифрових технологій у державне управління на прикладі зарубіжного та українського досвіду.

Виклад основного матеріалу. Цифрові технології кардинально змінюють ландшафт державного управління. З появою Інтернету, мобільних додатків, великих даних, штучного інтелекту та інших передових технологій перед урядами постають як нові можливості, так і значні проблеми в управлінні державним апаратом. Інформаційна політика в контексті цих цифрових інновацій відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії управління країною, оскільки вона не лише визначає методи взаємодії між державою та її громадянами, але й забезпечує ефективну роботу державних сервісів, зміцнює інформаційну безпеку та підтримує правовий захист [1; 2].

Основною метою інформаційної політики є створення надійної цифрової інфраструктури, яка дозволить громадянам отримувати доступ до державних послуг через електронні платформи. Ця цифрова інфраструктура допомагає оптимізувати адміністративні процеси, зменшити бюрократичні бар'єри та сприяти більшій прозорості та підзвітності державного управління. Це також сприяє модернізації державних послуг, роблячи їх більш доступними та ефективними. Однак, незважаючи на значний прогрес у цифровізації управління, багато країн досі стикаються з різними проблемами. До них відносяться відсутність узгодженої та єдиної стратегії розвитку цифрових комунікацій, відсутність достатнього досвіду серед державних службовців, поширений скептицизм серед громадян щодо нових технологій та проблеми, пов'язані з інтеграцією нових цифрових рішень у вже існуючі адміністративні структури [3].

Окрім цих викликів, існує також питання цифрової грамотності та інклюзивності. Хоча цифрові платформи обіцяють покращити доступність, вони можуть ненавмисно виключити сегменти населення, які не мають необхідних навичок або ресурсів для взаємодії з ними. Це створює цифровий розрив, через який деякі громадяни не можуть повною мірою скористатися державними послугами, які пропонуються онлайн. Крім того, уряди повинні створити правові рамки, які адаптуються до швидких темпів технологічних змін, забезпечуючи, щоб закони та нормативні акти залишалися актуальними та ефективними у вирішенні складнощів, створених цифровим прогресом. Успішна реалізація інформаційної політики, отже, стосується не лише технологічного

розвитку, але й створення справедливого, інклюзивного та чуйного цифрового середовища, яке принесе користь усім громадянам [5; 6].

Зрештою, успіх інформаційної політики країни залежить від співпраці між державними органами, приватним сектором і громадянським суспільством для подолання існуючих перешкод і використання повного потенціалу цифрових технологій у державному управлінні. Вирішуючи ці проблеми та використовуючи інноваційні підходи, уряди можуть побудувати більш ефективну, прозору та інклюзивну систему державних послуг, яка відповідає потребам цифрової ери [3; 7].

У всьому світі є численні приклади успішної цифрової трансформації державного управління, які демонструють силу технологій у підвищенні ефективності та прозорості уряду. Слід зазначити, що кілька європейських країн, зокрема Данія, Велика Британія та Фінляндія, запровадили цифрові стратегії, які значно покращили надання державних послуг і спростили бюрократичні процеси. Ці країни служать чудовими моделями того, як цифрова трансформація може революціонізувати функціонування державних структур [6; 9].

Наприклад, Данія стала однією з перших країн, яка запровадила систему електронного уряду в середині 2000-х рр. Відтоді країна була в авангарді інтеграції цифрових технологій у державні послуги. Підхід Данії включає широкий спектр електронних послуг, таких як онлайн-реєстрація для бізнесу, системи сплати податків, електронний документообіг та інші інноваційні цифрові інструменти. Усі державні послуги, починаючи від реєстрації бізнесу і закінчуючи поданням податкової звітності, стали доступними через Інтернет, що робить їх зручнішими для громадян. Особливістю цифрової стратегії Данії є інтеграція всіх цифрових платформ в єдину систему. Ця інтеграція дозволяє громадянам отримувати доступ до всіх необхідних послуг через один центральний портал, значно покращуючи як ефективність, так і досвід користувача [2].

Подібним чином Сполучене Королівство досягло значних успіхів у впровадженні послуг електронного уряду. Британський портал gov.uk став основним центром надання цифрових послуг громадянам. Уряд зосередився на тому, щоб ці послуги були доступними та зручними для користувачів, дозволяючи громадянам ефективно виконувати такі завдання, як реєстрація бізнесу, подача заяв на соціальні виплати та подання податкових декларацій. Простота навігації та інтуїтивно зрозумілий дизайн цих платформ відіграли вирішальну роль у їх успіху. Крім того, Велика Британія докладала значних зусиль для сприяння використанню відкритих даних, що дозволяє громадськості отримувати доступ до великої кількості урядової інформації. Така прозорість сприяє зміцненню довіри до державного управління та дає громадянам можливість вимагати від уряду відповідальності [7; 8].

Фінляндія є ще однією зразковою країною з точки зору цифрової трансформації. Уряд Фінляндії розробив комплексні цифрові платформи, які надають громадянам легкий доступ до широкого спектру державних послуг, включаючи охорону здоров'я, соціальні послуги та освіту. Одним із ключових аспектів підходу Фінляндії є її зосередженість на інклюзивності та залученні громадськості під час цифрового переходу. Уряд Фінляндії докладав спільних зусиль, щоб підтримати громадян, особливо старше покоління, в адаптації до цифрових послуг. Завдяки серії освітніх кампаній, спрямованих на підвищення цифрової грамотності, Фінляндія переконала, що її населення добре оснащене використанням доступних цифрових інструментів [6].

Крім того, ці країни продемонстрували, що успішна цифрова трансформація полягає не лише в наданні нових технологій, а й у тому, щоб громадяни могли легко адаптуватися до цих цифрових послуг і використовувати їх. Інтеграція зручних для користувачів платформ разом із освітніми ініціативами для підвищення цифрової грамотності відіграє життєво важливу роль у забезпеченні того, щоб цифрова трансформація охопила всі верстви населення.

Успішні цифрові стратегії в Данії, Великобританії та Фінляндії є яскравим доказом глибокого впливу, який цифрові технології можуть мати на державне управління. Застосовуючи інноваційні рішення, об'єднуючи послуги в єдині платформи та підтримуючи громадян під час переходу, ці країни встановили високий стандарт для наслідування іншими. Оскільки інші країни продовжують досліджувати та впроваджувати власні цифрові стратегії, вони можуть отримати цінні уроки з цих

моделей для підвищення ефективності, прозорості та доступності своїх державних послуг [6]. Зрештою, цифрова трансформація державного управління має потенціал революціонізувати діяльність уряду в усьому світі, зробивши його більш чуйним, підзвітним та інклюзивним [7].

Україна, як і багато інших країн, активно домагається інтеграції цифрових технологій у своє державне управління. Однак країна стикається з низкою проблем, зокрема, з інфраструктурою, брак кваліфікованого персоналу, низький рівень довіри до державних онлайн-платформ і обмежені фінансові ресурси. Ці перешкоди уповільнюють процес модернізації та заважають ефективному впровадженню цифрових інструментів у державному секторі [8].

Центральним компонентом стратегії цифровізації України є розвиток порталу державних послуг «Дія». Ця платформа дозволяє громадянам отримувати доступ до різноманітних основних послуг онлайн, таких як реєстрація бізнесу, оформлення паспорта, водійських прав, реєстрація транспортних засобів тощо. Хоча «Дія» досягла значних успіхів у спрощенні адміністративних процесів і покращенні доступності, вона все ще стикається з помітними труднощами. Серед них обмежений спектр послуг, доступних на порталі, і загальна недостатня поінформованість громадськості щодо всіх можливостей цифрових послуг. Багато громадян не знають, як використовувати ці платформи чи весь спектр послуг, які вони пропонують, що зменшує їхній потенційний вплив [5].

Іншою критичною проблемою, з якою стикається Україна, є цифровий розрив, який існує між різними демографічними групами. Зокрема, існує значна різниця в доступі до Інтернету та цифрових технологій між міською та сільською місцевістю, а також між різними соціально-економічними групами. Цей розрив посилює існуючу нерівність і є суттєвою перешкодою для досягнення рівного доступу до цифрових послуг для всіх громадян. Наприклад, багато людей, які живуть у віддалених сільських районах, можуть не мати надійного доступу до високошвидкісного Інтернету, що обмежує їхні можливості користуватися перевагами державних цифрових платформ. Ця нерівність у цифровому доступі створює серйозну проблему для державної політики, яка має прагнути забезпечити доступність цифрових послуг для всіх, незалежно від місця розташування чи економічного статусу [9].

Крім того, Україна продовжує боротися з інтеграцією розрізнених державних систем. Незважаючи на зусилля уряду створити єдиний портал для надання державних послуг, багато державних установ все ще покладаються на застарілі технології та успадковані платформи. Така фрагментація ускладнює обмін даними між різними державними установами та створює неефективність у наданні послуг. Громадяни часто стикаються із затримками та труднощами у використанні електронних послуг через відсутність безперебійного зв'язку між державними системами. Ці виклики посилюються бюрократичною інерцією, яка існує в багатьох державних установах, де зміни часто відбуваються повільно та зустрічають опір [8].

На додаток до цих інфраструктурних і технічних проблем, існує також потреба в збільшенні інвестицій у навчання та освіту, щоб забезпечити належну підготовку робочої сили до цифрового майбутнього. Дефіцит кваліфікованого персоналу, особливо у сферах ІТ та цифрового менеджменту, ще більше заважає ефективному розгортанню цифрових послуг. Україні необхідно віддати пріоритет розвитку людського капіталу, щоб відповідати вимогам цифрової епохи, гарантуючи, що державні службовці та громадяни мають необхідні навички для ефективної навігації цифровими платформами.

Крім того, існує потреба в посиленні правової бази та заходів кібербезпеки для захисту даних громадян і зміцнення довіри до цифрових послуг, що надаються урядом. Для уряду важливо запровадити надійні протоколи кібербезпеки та забезпечити захист особистої інформації громадян.

Незважаючи на ці виклики, зусилля з цифрової трансформації в Україні прогресують, і є можливості для розвитку. Подальше розширення платформи «Дія» в поєднанні з ініціативами щодо підвищення цифрової грамотності та подолання цифрового розриву може значно підвищити якість і доступність державних послуг у країні. Крім того, звернення до інтеграції державних систем та

покращення кібербезпеки допоможе оптимізувати адміністративні процеси та підвищити загальну ефективність державного сектору [8].

Хоча Україна все ще перебуває на етапі становлення цифрової трансформації, вже досягнуто помітного прогресу у впровадженні цифрових інструментів у сфері публічного управління. Подальший розвиток у цій галузі вимагатиме системних зусиль для подолання таких бар'єрів, як цифрова нерівність, низький рівень інтеграції між державними системами та обмежена цифрова обізнаність частини населення. Успішне вирішення зазначених проблем дозволить реалізувати потенціал цифрових технологій задля підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності надання публічних послуг.

Отже, попри певні успіхи і значний потенціал цифрових рішень, їх впровадження у сферу державного управління супроводжується низкою викликів та проблем: цифровий розрив та нерівний доступ до цифрових ресурсів між різними регіонами та соціально-економічними групами населення; відсутність належних інвестицій у розвиток інформаційної інфраструктури, підвищення цифрової компетентності та формування людського капіталу; недовіра населення до державних цифрових платформ; невідповідність існуючої технологічної бази сучасним вимогам; нестача висококваліфікованих фахівців, зокрема у сфері ІТ та цифрового адміністрування; проблемність у забезпеченні взаємної сумісності та інтеграції державних інформаційних систем; співіснування застарілих та новітніх технологічних рішень, що унеможливорює безперебійний обмін інформацією між установами.

Щоб подолати ці виклики, необхідно розробити комплексну інформаційну політику, яка надає пріоритет цифровій доступності, кібербезпеці та ефективному наданню послуг. Перш за все, важливо подолати цифровий розрив, забезпечивши всім громадянам доступ до необхідної цифрової інфраструктури та навичок. Це вимагає цілеспрямованих зусиль для покращення доступу до Інтернету в районах із недостатнім обслуговуванням і забезпечення програм цифрової грамотності, особливо для старших поколінь або тих, хто має обмежений доступ до технологій. Уряди також повинні сприяти співпраці між державним і приватним секторами для створення інфраструктури, необхідної для широкого надання цифрових послуг.

Крім того, інформаційна політика повинна робити сильний акцент на конфіденційності даних і кібербезпеці. Оскільки уряди все більше покладаються на цифрові платформи для надання державних послуг, захист персональних даних громадян стає першочерговим. Національні закони та нормативні акти щодо захисту даних мають бути оновлені для вирішення унікальних проблем, пов'язаних із розвитком технологій, а уряди мають запровадити надійні заходи кібербезпеки для захисту від кіберзагроз і витоку даних.

Крім того, успішна інтеграція цифрових технологій у державне управління потребує узгоджених стратегій взаємодії систем та інтеграції даних. Урядам слід зосередитися на розробці стандартизованих структур, які забезпечують безперебійний зв'язок між різними платформами державного сектору, забезпечуючи ефективний обмін інформацією між установами. Це сприятиме створенню уніфікованих послуг, орієнтованих на громадян, до яких буде легко отримати доступ і використовувати.

Нарешті, уряди повинні залишатися гнучкими та адаптуватися до швидко мінливого технологічного ландшафту. Цифрова ера характеризується постійними інноваціями, і інформаційна політика має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватись до нових технологій у міру їх появи. Політики повинні тісно співпрацювати з технічними експертами та лідерами галузі, щоб бути в курсі технологічних тенденцій і активно розробляти правила та рамки, які сприяють інноваціям, одночасно забезпечуючи захист прав та інтересів громадян.

Висновки. Цифрові технології докорінно змінюють підходи до державного управління, сприяючи зростанню ефективності, прозорості та доступності послуг. Водночас цифрова трансформація потребує системного підходу – від розробки стратегії цифрового розвитку до підвищення цифрової грамотності населення та підготовки кадрів. В Україні актуальними залишаються виклики цифрового розриву, фрагментації платформ, нестачі кваліфікованого

персоналу та довіри до цифрових сервісів. Для їх подолання слід формувати комплексну інформаційну політику, що охоплює інфраструктуру, кібербезпеку, захист персональних даних, інтеграцію систем і підтримку інновацій. Міжнародний досвід підтверджує: цифрова трансформація буде успішною лише за умови активної участі держави, нормативної гнучкості та постійного діалогу з громадянами щодо їх потреб у цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобровський О.І. Цифровізація державного управління: еволюційний шлях і подальші можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. №1. С. 3–15. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/521/484> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Єсімов С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітичне-порівняльне правознавство. ДВНЗ «УжНУ»*. 2024. №1. С. 386–390. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/67573/1/300001-Текст%20статті-692357-1-10-20240316.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).
3. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. №12(3). С. 50–58. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081/1058> (дата звернення: 12.02.2025).
4. Корнага О. Вплив цифрової трансформації на механізми державного управління регіональним розвитком. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 326(1). С. 189–193. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/32/29> (дата звернення: 12.02.2025).
5. Медведенко І.В. Електронне урядування: міжнародний досвід та перспективи для України. *Український економічний часопис*. 2024. №6. С. 52–58. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/475/457> (дата звернення: 12.02.2025).
6. Сидоренко О. Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії. *Аспекти публічного управління*. 2020. №1. С. 120–122. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/776/751> (дата звернення: 12.02.2025).
7. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. №9. С. 176–185. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/168/171> (дата звернення: 12.02.2025).
8. Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. №8. С. 139–141. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/782/757> (дата звернення: 12.02.2025).
9. Ghezzi R., Kolehmainen T., Setälä M., Mikkonen T. Enterprise Architecture as an Enabler for a Government Business Ecosystem: Experiences from Finland. *Cornell University*. 2023. URL: <https://arxiv.org/pdf/2309.08266> (дата звернення: 12.02.2025).

REFERENCES

1. Bobrovskyi, O.I. (2024). Tsyfrovizatsiia derzhavnoho upravlinnia: evoliutsiinyi shliakh i podalshi mozhlyvosti [Digitalization of public administration: evolutionary path and further opportunities]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Tavria Scientific Bulletin. Series: Public administration and administration*, 1, 3–15. Retrieved from <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/521/484> [in Ukrainian].
2. Iesimov, S. (2024). Zarubizhnyi dosvid tsyvrovizatsii derzhavnykh posluh [Foreign experience in digitalization of public services]. *Analitichne-porivnialne pravoznavstvo. DVNZ «UzhNU» – Analytical and comparative law. State Higher Educational Institution "UzhNU"*, 1, 386–390. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/67573/1/300001-Текст%20статті-692357-1-10-20240316.pdf> [in Ukrainian].

3. Kvitka, S., Korsun, V. & Mahylias, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektyvni napriamky doslidzhen [Digital transformation of public administration: promising research directions]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 12(3), 50–58. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081/1058> [in Ukrainian].
4. Kornaha, O. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii na mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom [The impact of digital transformation on the mechanisms of public administration of regional development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 326(1), 189–193. Retrieved from <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/32/29> [in Ukrainian].
5. Medvedenko, I.V. (2024). Elektronne uriaduvannia: mizhnarodnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Electronic governance: international experience and prospects for Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, 6, 52–58. Retrieved from <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/475/457> [in Ukrainian].
6. Sydorenko, O. (2020). Tsyfrova transformatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia za rezultatamy: dosvid Velykobrytanii [Digital transformation as a factor in increasing the efficiency of public administration by results: the experience of Great Britain]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 1, 120–122. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/776/751> [in Ukrainian].
7. Chechel, A. & Anhelin, M. (2024). Stratehichni tsyfrovi tekhnolohii u publichnomu sektori Ukrainy [Strategic digital technologies in the public sector of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 9, 176–185. Retrieved from <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/168/171> [in Ukrainian].
8. Shcherbak, V. (2020). Suchasni tendentsii tsyfrovoi transformatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: pravovyi aspekt [Modern trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: legal aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 8, 139–141. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/782/757> [in Ukrainian].
9. Ghezzi, R., Kolehmainen, T., Setälä, M. & Mikkonen, T. (2023). Enterprise Architecture as an Enabler for a Government Business Ecosystem: Experiences from Finland. *Cornell University*. Retrieved from <https://arxiv.org/pdf/2309.08266> [in English].

Подано до редакції 17.02.25 р.
Прийнято до друку 18.03.25 р.