

УДК 351:005.521:004.77

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-87-97>

Олег Лазор

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

доктор наук з державного управління, професор,

професор кафедри публічного управління та менеджменту,

e-mail: o_lazor@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-5989-8527>

Світлана Шелудченко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

здобувачка вищої освіти факультету права, публічного

управління і менеджменту

e-mail: sheludchenko.svitlana@vspu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ІНСТРУМЕНТИ, РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженню теоретико-методологічних та практичних засад стратегічного менеджменту цифрової трансформації в системі публічного управління та адміністрування. Проаналізовано сутність стратегічного менеджменту як специфічної функції публічної влади, спрямованої на довгострокове планування, координацію та моніторинг процесів цифровізації. Особливу увагу приділено трансформації внутрішньоорганізаційних структур та культури державних органів в умовах переходу до концепції Digital Governance.

Систематизовано основні інструменти стратегічного менеджменту цифровізації, серед яких виокремлено реінжиніринг публічних послуг, архітектурний підхід до побудови інформаційних систем, хмарні технології, інструменти автоматизації на основі штучного інтелекту та предиктивну аналітику великих даних. Розглянуто роль інтегрованих державних платформ (на прикладі порталу «Дія» та систем електронного документообігу) як базових менеджерських інструментів оптимізації управлінських процесів та взаємодії із громадянами і бізнесом. Доведено, що успішна реалізація цифрових стратегій залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від гнучкості HR-менеджменту в публічному секторі, розвитку цифрових компетентностей службовців та здатності долати внутрішній опір змінам.

Детально розглянуто кібербезпекові загрози, інституційні бар'єри, кадровий дефіцит, фінансову нестабільність проєктів, а також феномен цифрового розриву на місцевому рівні.

На основі аналізу провідного національного та міжнародного досвіду (зокрема країн ЄС та Естонії) розроблено інтегровану систему оцінки ефективності впровадження цифрових стратегій, яка поєднує прямі економічні

ефекти (економія бюджетних коштів, оптимізація штату) та якісні соціально-управлінські результати (рівень задоволеності користувачів, прозорість влади, зниження корупційних ризиків). За результатами дослідження сформульовано авторську дорожню карту та конкретні стратегічні рекомендації для керівників органів публічної влади щодо мінімізації технологічних і кадрових ризиків, удосконалення нормативно-правової бази та побудови стійкої архітектури цифрового врядування. Запропоновані заходи дозволяють забезпечити безперервність державних процесів та підвищити рівень суспільної довіри до інститутів влади.

Ключові слова: публічне управління, стратегічний менеджмент, цифрова трансформація, інструменти цифровізації, ефективність впровадження, реінжиніринг послуг.

Oleh Lazor, Svitlana Sheludchenko

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE PUBLIC SECTOR: TOOLS, RISKS, AND IMPLEMENTATION EFFICIENCY

Abstract. The article provides a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical foundations of strategic management of digital transformation within the system of public administration. The paper analyzes in detail the essence of strategic management as a specific function of public authority aimed at long-term planning, coordination, and monitoring of digitalization processes. Particular attention is paid to the transformation of intra-organizational structures and the culture of state bodies in the context of the transition to the concept of Digital Governance.

Within the scope of the research, the key tools of strategic digitalization management are systematized, highlighting the re-engineering of public services, an architectural approach to building information systems, cloud technologies, automation tools based on artificial intelligence, and predictive analytics of big data. The role of integrated state platforms (using the example of the "Diia" ecosystem and electronic document management systems) as basic managerial tools for optimizing administrative processes and interaction with citizens and business is examined. It is proven that the successful implementation of digital strategies depends not only on technological provision but also on the flexibility of HR management in the public sector, the development of civil servants' digital competencies, and the ability to overcome internal resistance to change.

A significant amount of scientific work is dedicated to the identification and classification of key risks arising in the process of digital transformation. The author thoroughly deconstructs cybersecurity threats, institutional barriers, staff shortages, financial instability of projects, as well as the phenomenon of the digital divide at regional and local levels.

Based on the analysis of advanced domestic and international experience (specifically EU countries and Estonia), an integrated system for evaluating the

efficiency of digital strategy implementation has been developed, which combines direct economic effects (savings of budget funds, staff optimization) and qualitative socio-managerial results (user satisfaction level, government transparency, reduction of corruption risks). Following the results of the study, the author's roadmap and concrete strategic recommendations for leaders of public authorities are formulated to minimize technological and personnel risks, improve the regulatory and legal framework, and build a sustainable architecture for digital governance. The proposed measures allow ensuring the continuity of state processes and increasing the level of public trust in government institutions.

Keywords: public administration, strategic management, digital transformation, digitalization tools, implementation efficiency, service re-engineering.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобального суспільства характеризується тотальною диджиталізацією, що висуває нові вимоги до функціонування інститутів публічної влади. Традиційні ієрархічні структури, побудовані на засадах класичної бюрократії, демонструють обмежену ефективність в умовах високої динаміки соціально-економічних процесів. Повільність прийняття рішень, низька прозорість та відірваність від потреб громадян стають бар'єрами для розвитку держави. Цифрова трансформація в даному контексті виступає як фундаментальна організаційна перебудова системи публічного управління.

Водночас хаотичне впровадження інформаційних технологій в окремих відомствах без чіткого бачення призводить до дублювання функцій та створення закритих «цифрових островів». Потреба у забезпеченні сумісності та безпеки інновацій актуалізує роль стратегічного менеджменту. Виникає гостра проблема формування цілісної методології стратегічного управління цифровими змінами, яка б дозволила керівникам публічного сектору визначати пріоритети, раціонально розподіляти ресурси, вчасно нівелювати ризики й об'єктивно оцінювати результати реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання модернізації публічного сектору під впливом інформаційних технологій перебувають у центрі уваги наукової спільноти, оскільки зміна управлінських парадигм вимагає теоретичного осмислення. Дослідники погоджуються, що технології є лише інструментом, тоді як першочергове значення мають організаційна культура та стратегічне планування. Розгляд цієї проблематики у літературі відзначений розноманіттям підходів, де кожен автор фокусується на конкретному аспекті цифрових змін.

Концептуальні основи вивчення інноваційних процесів та інформаційного середовища зробили О.В. Климчук та О.Д. Лазор, які обґрунтували п'ятирівневу концептуальну модель стратегічних комунікацій органу влади [5, с. 1488-1489]. Автори доводять, що в умовах цифровізації публічного простору проактивна протидія деструктивним інформаційним впливам є повноцінним елементом публічного управління й ефективна лише за умови синергії інституційної координації, аналітики великих даних та суспільної довіри.

Вагомий внесок у дослідження загальних засад трансформації публічного управління в епоху цифровізації зробив О. Євтушенко [3, с. 1160]. У своїх працях дослідник обґрунтовує концептуальний перехід від традиційного адміністрування до цифрового врядування (Digital Governance), де на перше місце виходить сервісна орієнтація держави. Даний підхід дозволив розширити наукові уявлення про взаємодію влади та суспільства на сучасному етапі розвитку інформаційного середовища.

Важливий інституційний аспект реінжинірингу бізнес-процесів в органах виконавчої влади став предметом глибокого аналізу В. Саприкіна [13, с. 118]. Автор акцентує увагу на методології стратегічного планування, доводячи, що без переосмислення алгоритмів роботи автоматизація буде абсолютно неефективною. Це дослідження відкрило нові дискусійні напрями щодо гнучкості державних структур та їхньої здатності до швидкої адаптації.

Проблематику кадрового забезпечення цифрових реформ та розвитку необхідних компетенцій публічних службовців ґрунтовно вивчає Т. В. Поспелова [12]. Дослідниця зосереджується на трансформації HR-менеджменту в державному секторі, аналізуючи причини внутрішнього опору змінам та пропонуючи механізми підвищення цифрової готовності персоналу. Її концептуальні положення послужили основою для переосмислення методів оцінки ефективності службовців.

Питаннями використання новітніх інструментів, зокрема великих даних та предиктивних моделей у публічному управлінні, активно займаються С. Квітка, В. Корсун та Ю. Магиляс [4, с. 52]. Науковці аналізують механізми впровадження технологій Big Data для довгострокового прогнозування та прийняття управлінських рішень на основі реальної аналітики. Наукові висновки дослідників дозволили по-новому поглянути на інформаційно-аналітичне забезпечення сучасного державотворення.

Мета статті. Основна мета полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності стратегічного менеджменту цифрової трансформації в публічному секторі, систематизації його інструментів, виявленні супутніх ризиків, а також розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління цифровими змінами в органах влади.

Виклад основного матеріалу. Розгляд стратегічного менеджменту цифрової трансформації в публічному секторі вимагає першочергового переосмислення класичних підходів до публічного управління. Традиційні моделі, орієнтовані на суворе дотримання формальних процедур, дедалі частіше поступаються місцем концепції нового публічного менеджменту (New Public Management), яка переносить ефективні бізнес-практики, орієнтацію на результат та клієнтоцентричність у діяльність державних інституцій. В умовах цифрової ери ця модель перетворилася в цифрове врядування (Digital Governance), де технології стають не просто підтримуючим елементом, а архітурною основою формування публічної політики та надання послуг [3, с. 1165]. Стратегічний менеджмент у цьому контексті визначається як динамічний процес формування довгострокових цілей цифровізації, розробки відповідних стратегій, а також безперервної адаптації організаційної структури органів влади

до мінливих технологічних умов [13, с. 119]. Такий підхід вимагає від керівників не лише глибоких знань у сфері класичного адміністрування, а й володіння навичками управління технологічними змінами, здатністю прогнозувати соціально-економічні наслідки впровадження цифрових платформ та перебудовувати комунікаційні канали всередині державних інституцій на засадах гнучкості й оперативності.

Ефективне стратегічне управління цифровими змінами неможливе без чіткого розмежування понять «автоматизація» та «цифрова трансформація». Багато керівників помилково вважають, що переведення існуючих паперових форм у цифровий вигляд є успішною трансформацією, хоча насправді це лише оцифрування застарілої бюрократії. Справжня трансформація передбачає глибинний реінжиніринг управлінських процесів, ліквідацію зайвих ланок взаємодії та створення принципово нових цифрових систем [6, с. 43]. Для цього управління має застосовувати архітектурний підхід, який розглядає державний орган як єдину систему, що інтегрує бізнес-процеси, дані, прикладні технологічні рішення та технічну інфраструктуру в межах загальнодержавних стандартів сумісності [15]. Без реалізації цього підходу будь-які спроби модернізації приречені на фрагментарність, оскільки окремі відомства створюватимуть закриті локальні бази даних, що унеможливить побудову цілісного цифрового простору країни та призведе до хаотичного накопичення інформаційного сміття.

Серед основних інструментів стратегічного менеджменту цифрової трансформації особливе місце посідає впровадження єдиних інтегрованих державних платформ. Створення таких систем, як національних портал та застосунок «Дія», демонструє перехід до моделі «держава як платформа» (Government as a Platform), де держава створює базову цифрову інфраструктуру та відкриті інтерфейси, а громадяни та бізнеси отримують комплексні автоматизовані послуги без прямого контакту з чиновниками [3, с. 1170]. З управлінської точки зору, цей інструмент радикально знижує трансакційні витрати, ліквідує корупційні чинники на рівні низових виконавців та забезпечує концентрацію й уніфікацію управлінських даних, що виступає основою для прийняття якісних рішень [14, с. 65]. У результаті виникає принципово новий тип взаємодії, за якого державна сервісна система стає непомітною, дружньою та максимально інтегрованою у повсякденні життєві ситуації користувачів, повністю використовуючи побутову бюрократію.

Іншим надважливим інструментом є використання технологій великих даних (Big Data) та предиктивної аналітики в процесі стратегічного планування. Традиційно державна політика формувалася на основі ретроспективної статистики, яка часто надходила із запізненням на місяці або роки. Сучасні цифрові інструменти дозволяють збирати, систематизувати та аналізувати величезні масиви інформації з державних реєстрів та інформаційних систем у режимі реального часу, що дає змогу керівникам органів влади прогнозувати розвиток ситуацій, моделювати наслідки управлінських рішень та впроваджувати превентивне управління [4, с. 55]. Це трансформує публічний менеджмент із реактивного, який лише усуває наслідки проблем, у проактивний

[13, с. 120]. Ця парадигма дозволяє державі діяти на випередження, мінімізуючи соціальну напругу, запобігаючи виникненню локальних криз та оптимізуючи розподіл обмежених бюджетних ресурсів за допомогою точних математичних моделей і алгоритмів.

Ще одним елементом технологічного арсеналу публічного управління стають технології штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації робочих процесів (Robotic Process Automation). Застосування інтелектуальних чат-ботів для первинної консультації громадян, автоматична верифікація даних у реєстрах під час призначення соціальних виплат чи ліцензування дозволяють вивільнити колосальний обсяг людських ресурсів [7]. Публічні службовці звільняються від виконання рутинних, механічних операцій і можуть зосередитися на творчих, аналітичних та стратегічних завданнях, що безпосередньо підвищує інтелектуальний потенціал державного апарату [6, с. 45]. Такий перерозподіл функцій сприяє зростанню мотивації працівників, нівелює синдром професійного вигорання і перетворює державні органи на інтелектуальні хаби, здатні продукувати якісні та життєздатні стратегії довгострокового розвитку суспільства.

Проте реалізація масштабних цифрових стратегій неминуче стикається із серйозними ризиками, які необхідно враховувати в системі менеджменту. Першу і найбільш гостру групу становлять безпекові ризики, зокрема загрози кібернетичних атак на об'єкти критичної інформаційної інфраструктури, витоку персональних даних громадян та руйнування державних реєстрів. В умовах геополітичної нестабільності управління кібербезпеки стає невіддільною частиною загальної цифрової стратегії, що вимагає постійних інвестицій у захист каналів зв'язку, аудит систем та створення резервних копій [1]. Нехтування цим аспектом може призвести до повної втрати довіри суспільства до інститутів влади [16, с. 79]. Більше того, масштабний збій у роботі хоча б одного базового державного реєстру здатний повністю паралізувати надання адміністративних послуг, заблокувати діяльність цілих секторів національної економіки на тривалий час та спровокувати паніку серед населення.

Друга група ризиків пов'язана з людським чинником та кадровим забезпеченням, що безпосередньо належить до сфери HR-менеджменту в публічному секторі. Органам публічної влади вкрай важко конкурувати за висококваліфікованих ІТ-фахівців, архітекторів даних та менеджерів проєктів із приватним сектором через значний розрив у рівнях заробітної плати [12]. Крім того, існує серйозний внутрішній опір змінам з боку чиновників середньої ланки, які побоюються автоматизації, втрати своїх робочих місць або викриття власної неефективності через прозорість процесів [2, с. 145]. Психологічний бар'єр, низький рівень цифрової культури та небажання виходити із зони комфорту часто стають набагато серйознішою перешкодою для реформ, ніж технічні чи фінансові труднощі, що вимагає від керівництва розробки спеціальних м'яких програм адаптації.

Третя група – це фінансово-економічні та інституційні ризики, що виявляються у фінансовій нестабільності проєктів та загрозі так званого «цифрового розриву» (Digital Divide). Якщо центральні органи влади мають

достатньо ресурсів для швидкої диджиталізації, то малі територіальні громади часто позбавлені базового високошвидкісного доступу до інтернету та не мають коштів на закупівлю сучасного програмного забезпечення й утримання кваліфікованого персоналу [9]. Це створює нерівність у доступі громадян до якісних публічних послуг залежно від регіону проживання [11, с. 120]. За відсутності виваженої державної політики підтримки периферійних регіонів цифровізація може поглибити соціальну та економічну дезінтеграцію, ізолюючи окремі верстви населення від повноцінного суспільного життя та обмежуючи їх конституційні права.

Також не слід забувати про ризик виникнення нової, так званої «цифрової бюрократії». Якщо автоматизувати хаотичні, погано продумані та заплутані адміністративні процедури без їх попередньої оптимізації, то на виході ми отримаємо ті самі заплутані процеси, але в електронному форматі, що лише ускладнить моніторинг та контроль [10]. Менеджери мають чітко усвідомлювати, що першочерговою є оптимізація алгоритму взаємодії, а вже потім – його технічне втілення [15]. Просте перенесення неефективних процедур у цифровий простір лише створює ілюзію прогресу, маскує реальні проблеми управління, ускладнює інтерфейси для користувачів та поглинає значні обсяги державних коштів без видимого корисного ефекту для кінцевого споживача.

Для забезпечення високої ефективності цифрової трансформації стратегічний менеджмент повинен спиратися на чітку систему метрик та індикаторів оцінки результатів. Традиційні підходи, що оцінюють лише кількість освоєних коштів чи створених реєстрів, є абсолютно нерелевантними. Сучасна система оцінки має включати як кількісні (економічні), так і якісні (соціально-управлінські) показники [17, с. 405]. До економічних показників належать обсяги зекономлених бюджетних коштів внаслідок скорочення паперового документообігу, оптимізації штатної чисельності персоналу та прискорення виконання адміністративних процедур [6, с. 48]. Ці показники дозволяють розрахувати реальний термін окупності інвестицій у цифрову інфраструктуру, довести економічну доцільність подальшого фінансування інноваційних урядових програм та оптимізувати видатки державного бюджету.

Якісна сторона оцінки ефективності базується на вимірюванні рівня задоволеності громадян (User Satisfaction Index) якістю та швидкістю отримання послуг, доступністю інтерфейсів для людей з інвалідністю (інклюзивність) та загальним рівнем довіри до державних інституцій. Важливим індикатором є також антикорупційний ефект: ліквідація суб'єктивного фактора чиновника при прийнятті рішень дозволяє мінімізувати корупційні ризики та вивести взаємодію в абсолютно прозору площину [14, с. 66]. Тільки комплексне поєднання цих метрик дозволяє публічним управлінням об'єктивно оцінювати правильність обраного курсу та оперативно коригувати стратегічні плани [17, с. 412]. Без постійного моніторингу соціальних ефектів існує небезпека відриву цифрових стратегій від реальних щоденних потреб та очікувань громадянського суспільства, що може призвести до кризи легітимності реформ.

Отже, проведення дослідження дозволяє зробити висновок, що стратегічний менеджмент цифрової трансформації в публічному секторі є не просто технічним

інструментом, а фундаментальною умовою забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності сучасної держави. Успішна диджиталізація вимагає повної відмови від застарілих бюрократичних підходів на користь гнучких, платформених та клієнтоорієнтованих моделей управління, де основну роль відіграють довгострокове стратегічний планування, архітектурний підхід та реінжиніринг процесів. Інструменти штучного інтелекту, хмарних обчислень та предиктивної аналітики великих даних здатні докорінно змінити характер публічного управління та адміністрування, зробивши його проактивним та високоефективним. Проте, під час реалізації цифрових стратегій постають серйозні безпекові, кадрові та інституційні ризики, які вимагають від керівників органів влади застосування сучасних методів ризик-менеджменту.

Для подолання виявлених бар'єрів та підвищення ефективності цифрової трансформації нами пропонуються такі практичні рекомендації:

- Впровадження обов'язкового попереднього реінжинірингу бізнес-процесів. Необхідно законодавчо заборонити автоматизацію будь-яких публічних послуг чи внутрішньовідомчих процедур без їхнього попереднього аудиту, спрощення та ліквідації зайвих етапів взаємодії з метою недопущення масштабування цифрової бюрократії.

- Модернізація кадрового менеджменту та системи мотивації в публічному секторі. Доцільно розробити та впровадити спеціальні грейдові системи оплати праці для ІТ-фахівців та керівників цифрових проєктів (CDTO) в органах публічної влади, щоб скоротити розрив із приватним сектором. Потрібно створити безперервні програми підвищення цифрової грамотності для чинних службовців із впровадженням обов'язкових ключових показників ефективності (KPI) щодо володіння сучасними інструментами аналізу даних.

- Подолання регіонального цифрового розриву між громадами. Необхідно запровадити цільові субсидії з державного бюджету для малих територіальних громад на розвиток цифрової інфраструктури, закупівлю уніфікованого програмного забезпечення та створення спільних міжмуніципальних центрів цифрової підтримки.

- Створення інтегрованої системи кіберзахисту на засадах архітектури «нульової довіри» (Zero Trust). Важливо посилити нормативні вимоги до безпеки державних реєстрів, забезпечивши регулярний незалежний кібераудит усіх інформаційних систем публічного сектору та обов'язкове хмарне резервування критичних даних.

- Трансформація системи моніторингу ефективності цифрових інновацій. Слід повністю перейти від оцінки витрачених ресурсів до вимірювання реального суспільного ефекту цифрових проєктів, використовуючи як базові індикатори рівень задоволеності користувачів (NPS) та реальний обсяг зниження антикорупційних ризиків.

Висновки. Варто наголосити, що запропоновані рекомендації та сформована дорожня карта мають стати основою для системного переосмислення державної політики у сфері цифровізації. Перехід від фрагментарних інновацій до цілісної цифрової екосистеми можливий лише за умови синергії між нормативно-правовим забезпеченням, технологічним

Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. Вип. 7. розвитком та готовністю кадрового потенціалу до організаційних змін. Систематичний моніторинг виявлених ризиків у поєднанні з гнучким фінансовим менеджментом дозволить мінімізувати деструктивні наслідки «цифрового розриву» та забезпечити сталий розвиток як органів публічного управління, так і найменших територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С., Ліганенко І., Микитенко В. Трансформація публічного управління в цифрових умовах: світовий досвід, перспективи України. *Social Development and Security*, 2020. Т. 10, № 2. С. 76-89. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9> (дата звернення: 1.06.2026).
2. Гриненко І. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. *Coordinates of Public Administration*, 2026. № 2. С. 138-159. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06> (дата звернення: 3.06.2026)
3. Євтушенко О. Цифровізація: інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*, 2024. № 26. С. 1158-1176. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> (дата звернення: 3.06.2026).
4. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*, 2024. № 12 (3). С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437> (дата звернення: 3.06.2026).
5. Климчук О.В., Лазор О.Д. Стратегічні комунікації як інструмент забезпечення інформаційної стійкості держави в умовах цифровізації публічного простору. *Національні інтереси України (Розділ «Публічне управління та адміністрування»)*, 2026. № 2 (19). С. 1480-1493. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1480-1493](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1480-1493) (дата звернення: 2.06.2026).
6. Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Theoretical and Applied Issues of State Building*, 2021. № 26. С. 41-50.
7. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*, 2025. № 4 (135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14> (дата звернення: 2.06.2026).
8. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Технології штучного інтелекту у забезпеченні навчального процесу. Інтерактивні помічники викладача: дошка Miro, Diffit, Canva, Eduaide.AI: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації (3 листопада – 14 грудня 2025 року). Львів–Торунь: *Liha-Pres*, 2025. С. 48-52.
9. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Actual problems of public administration*, 2021. № 2 (83).
10. Медяник В. А. Цифровізація публічного управління в соціальній сфері: адміністративно-правовий вектор трансформації в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 2025. № 4 (1). DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.37> (дата звернення: 1.06.2026).
11. Орлова Н. С. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації в публічному управлінні України. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 2025. № 11. С. 118-125. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125> (дата звернення: 1.06.2026).
12. Поспелова Т.В. Цифрова трансформація людського розвитку в Україні. *Економіка та соціальні відносини*, 2024. № 2 (14). DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0246> (дата звернення: 3.06.2026).
13. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2024. № 19 (1). С. 116-121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22> (дата звернення: 3.06.2026).

14. Сидоренко Н., Пакулова Т., Наумик А. Теоретико-прикладний підхід до реформування системи адміністративних послуг як ключовий фактор переходу України до концепції сервісної держави. *Grail of Science*, 2023. № 31. С. 64-67. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.09> (дата звернення: 3.06.2026).

15. Сиротін В. Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06> (дата звернення: 2.06.2026).

16. Сорокіна Н. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*, 2025. Т. 13, № 1. С. 77-81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509> (дата звернення: 1.06.2026).

17. Тимченко М. Основні показники цифровізації публічного управління: міжнародна практика. *Public Administration and Regional Development*, 2024. № 24. С. 400-421. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.04> (дата звернення: 3.06.2026).

References:

1. Bondarenko, S., Liganenko, I., & Mykytenko, V. (2020). Transformatsiia publicnogo upravlinnia v tsyfrovyykh umovakh: svitovyi dosvid, perspektyvy Ukrainy [Transformation of public administration in digital conditions: world experience, prospects of Ukraine]. *Social Development and Security*. 10(2). Ss. 76-89. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9> [in Ukrainian].

2. Hrynenko, I. (2026). Shliakhy adaptatsii zarubizhnogo dosvidu tsyfrovoy transformatsii mistsevoho samovriadiuvannia v Ukraini [Ways of adaptation of foreign experience of digital transformation of local self-government in Ukraine]. *Coordinates of Public Administration*. (2). Ss. 138-159. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06> [in Ukrainian].

3. Yevtushenko, O. (2024). Tsyfrovizatsiia: instrument modernizatsii publicnogo upravlinnia v Ukraini [Digitalization: a tool for modernization of public administration in Ukraine]. *Public Administration and Regional Development*. (26), Ss. 1158-1176. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> [in Ukrainian].

4. Kvitka, S., Korsun, V., & Mahylias, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia publicnogo upravlinnia: perspektyvni napriamky doslidzhen [Digital transformation of public administration: promising directions of research]. *Aspekty Publicnogo Upravlinnia*. 12(3), Ss. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437> [in Ukrainian].

5. Klymchuk, O. V., & Lazor, O. D. (2026). Stratehichni komunikatsii yak instrument zabezpechennia informatsiinoi stiikosti derzhavy v umovakh tsyfrovizatsii publicnogo prostoru [Strategic communications as a tool for ensuring information resilience of the state in the conditions of digitalization of the public space]. *Natsionalni Interesy Ukrainy*. 2(19), Ss. 1480-1493. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1480-1493](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1480-1493) [in Ukrainian].

6. Kosteniuk, N., Makarova, I., Piharev, Yu., & Smetanina, L. (2021). Tsyfrovizatsiia publicnogo upravlinnia: vitchyzniani dosvid [Digitalization of public administration: domestic experience]. *Theoretical and Applied Issues of State Building*. (26). Ss. 41-50 [in Ukrainian].

7. Kuchmenko, V., & Vatuliev, M. (2025). Tsyfrova transformatsiia publicnogo upravlinnia v umovakh voiennoho stanu [Digital transformation of public administration under martial law]. *Molodyi Vchenyi*. 4(135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14> [in Ukrainian].

8. Lazor, O.D., & Lazor, O.Ia. (2025). Tekhnolohii shtuchnogo intelektu u zabezpechenni navchalnogo protsesu. Interaktyvni pomichnyky vykladacha: doshka Miro, Diffit, Canva, Eduaide.AI [Artificial intelligence technologies in supporting the educational process. Interactive teacher assistants: Miro board, Diffit, Canva, Eduaide.AI]. In *Materialy vseukrainskoho naukovo-pedahohichnogo pidvyshchennia kvalifikatsii* (3 lystopada – 14 hrudnia 2025 roku) (pp. 48–52). Lviv – Torun: *Liha-Pres* [in Ukrainian].

9. Makarova, I., Piharev, Yu., & Smetanina, L. (2021). Tsyfrovizatsiia publicnogo upravlinnia na rehionalnomu ta miskomu rivniakh [Digitalization of public administration at the regional and city levels]. *Actual Problems of Public Administration*. 2(83) [in Ukrainian].

10. Medianyuk, V. A. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v sotsialnii sferi: administrativno-pravovyi vektor transformatsii v Ukraini [Digitalization of public administration in the social sphere: administrative and legal vector of transformation in Ukraine]. *Analitychno-Porivnialne Pravoznnavstvo*. 4(1). DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.37> [in Ukrainian].
11. Orlova, N.S. (2025). Yevrointehratsiini oriientyry tsyfrovoi transformatsii v publichnomu upravlinni Ukrainy [European integration guidelines for digital transformation in public administration of Ukraine]. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*. (11). Ss. 118-125. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125> [in Ukrainian].
12. Pospelova, T.V. (2024). Tsyfrova transformatsiia liudskoho rozvytku v Ukraini [Digital transformation of human development in Ukraine]. *Ekonomika ta Sotsialni Vidnosyny*. 2(14). DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0246> [in Ukrainian].
13. Saprykin, V. (2024). Otsyfrovuvannia, tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne Upravlinnia*. 19(1), Ss. 116-121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22> [in Ukrainian].
14. Sydenko, N., Pakulova, T., & Naumyk, A. (2023). Teoretyko-prykladnyi pidkhid do reformuvannia systemy administrativnykh posluh yak kliuchovyi faktor perehodu Ukrainy do kontseptsii servisnoi derzhavy [Theoretical and applied approach to reforming the system of administrative services as a key factor in the transition of Ukraine to the concept of a service state]. *Grail of Science*. (31), Ss. 64-67. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.09> [in Ukrainian].
15. Syrotin, V.D. (2023). Osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Peculiarities of digitalization in the field of public administration]. *Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriia: Pravo, Publichne Upravlinnia ta Administruvannia*. (9). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06> [in Ukrainian].
16. Sorokina, N. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi ASPECT [Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect]. *Aspekty Publichnoho Upravlinnia*. 13(1). Ss. 77-81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509> [in Ukrainian].
17. Tymchenko, M. (2024). Osnovni pokaznyky tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia: mizhnarodna praktyka [Main indicators of digitalization of public administration: international practice]. *Public Administration and Regional Development*. (24), Ss. 400-421. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.04> [in Ukrainian].