

## ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

## IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF STATE ADMINISTRATION IN UKRAINE

Цифрова трансформація є ключовим аспектом сучасного розвитку суспільства, який глибоко впливає на всі сфери життя, включаючи державне управління. В Україні цей процес набуває особливого значення через необхідність модернізації та підвищення ефективності державних інституцій. Традиційні організаційні структури державного управління, сформовані у минулому столітті, часто не відповідають вимогам сучасного інформаційного суспільства, що призводить до низки викликів, таких як низька оперативність, бюрократична складність процесів, недостатня прозорість та відкритість державних інституцій, а також обмежені можливості для інновацій та гнучкості в управлінських процесах. У зв'язку з цим, виникає нагальна потреба у переосмисленні та перебудові організаційних структур державного управління з метою їх адаптації до умов цифрової ери.

Управління змінами є ключовим для успішного впровадження цифрових технологій. Необхідно створювати спеціальні робочі групи або офіси управління змінами, відповідальні за координацію процесу цифрової трансформації, аналіз ефективності впроваджених заходів та розробку рекомендацій для подальших кроків. Підтримка з боку керівництва державних органів є вирішальною, оскільки без активної участі та лідерства процес цифрової трансформації може зустріти серйозні опори.

Цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації державного управління в Україні. Вона створює нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та відкритості державних інституцій, а також забезпечує більш тісну взаємодію з громадянами. Успішна реалізація цифрової трансформації вимагає системного підходу, що враховує технічні, організаційні та соціальні аспекти, а також забезпечує постійну підтримку та розвиток необхідних компетенцій серед усіх учасників процесу. Тільки за таких умов цифрова трансформація може стати потужним інструментом для створення сучасного, ефективного та прозорого державного управління, що відповідатиме потребам громадян та сприятиме сталому розвитку країни.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, державне управління, організаційна структура, штучний інтелект, інформаційно-комунікаційні технології, ефективність, прозорість, інновації, реформа управлінських

структур, взаємодія з громадянами.

Digital transformation is a key aspect of the modern development of society, which deeply affects all spheres of life, including public administration. In Ukraine, this process takes on special importance due to the need to modernize and improve the efficiency of state institutions. Traditional organizational structures of public administration, formed in the last century, often do not meet the requirements of the modern information society, which leads to a number of challenges, such as low efficiency, bureaucratic complexity of processes, insufficient transparency and openness of public institutions, as well as limited opportunities for innovation and flexibility in management processes. In this regard, there is an urgent need to rethink and rebuild the organizational structures of state administration in order to adapt them to the conditions of the digital era.

Change management is key to successful digital adoption. It is necessary to create special working groups or change management offices responsible for coordinating the digital transformation process, analyzing the effectiveness of implemented measures and developing recommendations for further steps. Support from the management of public authorities is crucial, because without active participation and leadership, the digital transformation process can encounter serious obstacles.

Digital transformation is a key factor in the modernization of public administration in Ukraine. It creates new opportunities for increasing the efficiency, transparency and openness of state institutions, as well as ensures closer interaction with citizens. Successful implementation of digital transformation requires a systemic approach that takes into account technical, organizational and social aspects, as well as provides constant support and development of the necessary competencies among all participants in the process. Only under such conditions, digital transformation can become a powerful tool for creating a modern, efficient and transparent state administration that will meet the needs of citizens and contribute to the sustainable development of the country.

**Key words:** digital transformation, public administration, organizational structure, artificial intelligence, information and communication technologies, efficiency, transparency, innovation, reform of management structures, interaction with citizens.

УДК 35.07:004  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.40.8>

**Васьків С.В.**,  
аспірант кафедри державознавства,  
права та європейської інтеграції  
Інститут публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська  
політехніка»

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація стала одним із ключових чинників, що впливають на сучасні процеси в різних сферах суспільного життя, включаючи державне управління. В Україні ця тенденція набуває особливого значення через необхідність модернізації та підвищення ефективності державних інституцій. Проблема полягає у тому, що тра-

диційна організаційна структура державного управління, сформована у минулому столітті, часто не відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства. Це призводить до ряду викликів, таких як низька оперативність реагування на запити громадян, бюрократична складність процесів, недостатня прозорість та відкритість державних інституцій, а також

обмежені можливості для інновацій та гнучкості в управлінських процесах. З огляду на це, виникає нагальна потреба у переосмисленні та перебудові організаційних структур державного управління з метою їх адаптації до умов цифрової ери. Важливо враховувати, що цифрова трансформація не лише впливає на технологічний аспект функціонування державних органів, але й вимагає зміни управлінських підходів, розвитку нових компетенцій у співробітників, а також інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі рівні та напрями державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Окремі питання впливу цифрової трансформації досліджувалися у працях таких фахівців, як: Бардах О., Будовій М. Ю., Бондаренко С., Гриценко Л., Гусаревич Н., Деміхов О.І., Демошенко Г., Захаркін О., Захаркіна Л., Кондро П., Котіна Г., Кузьмук І., Лауніконіс В. П., Ліганенко І., Матвієнко Г. А., Мазур О., Микитенко В., Міщенко В.І., Новіков В., Новіченко Н., Піскоха Н., Поченчук Г., Сімаков К. І., Соколовська О., Степура М., Чухно Р., Валін В. Г.

**Мета статті.** Метою цієї статті є розкриття впливу цифрової трансформації на організаційну структуру державного управління в Україні. У статті акцентується, як впровадження цифрових технологій змінює традиційні підходи до управління, сприяє підвищенню ефективності та прозорості державних інституцій, а також створює нові можливості для взаємодії з громадянами. Особливу увагу приділено виявленню ключових викликів та перешкод, з якими стикаються органи державної влади в процесі цифровізації, а також розробці рекомендацій щодо оптимізації організаційних структур для більш ефективного впровадження цифрових інновацій. Стаття спрямована на те, щоб надати комплексне розуміння процесів цифрової трансформації в державному управлінні та підкреслити необхідність системного підходу до реформування управлінських структур з урахуванням сучасних технологічних тенденцій.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація є невід’ємною частиною сучасного розвитку суспільства, і її вплив на державне управління не можна недооцінювати. В Україні процес цифровізації державних інституцій активізувався протягом останніх років, що зумовлено як внутрішніми потребами, так і зовнішніми викликами, зокрема вимогами до прозорості та підзвітності з боку міжнародних організацій і громадськості. Одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації є зміна організаційної струк-

тури державного управління, що дозволяє підвищити його ефективність та адаптивність.

Основні зміни в організаційній структурі державного управління під впливом цифрової трансформації стосуються декількох ключових аспектів. Перш за все, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприяє автоматизації багатьох адміністративних процесів, що значно зменшує час на їх виконання та знижує ймовірність помилок. Наприклад, електронний документообіг дозволяє швидко обробляти вхідні та вихідні документи, забезпечуючи при цьому їх збереження та доступність для всіх зацікавлених сторін.

По-друге, цифрові технології відкривають нові можливості для взаємодії між державними органами та громадянами. Платформи електронного урядування дозволяють громадянам отримувати державні послуги онлайн, подавати запити та звернення, а також відслідковувати їх виконання в режимі реального часу. Це не лише підвищує зручність для громадян, але й сприяє підвищенню довіри до державних інституцій завдяки більшій прозорості та відкритості процесів.

Третім важливим аспектом є необхідність розвитку нових компетенцій у співробітників державних органів. Цифрова трансформація вимагає від працівників не лише базових знань у сфері ІКТ, але й умінь адаптуватися до швидких змін, впроваджувати інноваційні рішення та працювати з великими обсягами даних. Це потребує системного підходу до навчання та перепідготовки кадрів, а також створення відповідної інфраструктури для підтримки постійного професійного розвитку.

Важливою умовою успішної цифрової трансформації є наявність чіткої стратегії та координації між різними рівнями та підрозділами державного управління. Це включає як централізоване планування та визначення пріоритетів, так і гнучкість на місцевому рівні для адаптації до специфічних умов і потреб. Без узгоджених дій та ефективної координації цифровізація може стати фрагментарною та не принести очікуваних результатів.

Досвід багатьох країн демонструє, що успішна цифрова трансформація державного управління вимагає комплексного підходу, який включає як технічні, так і організаційні зміни. В Україні важливо враховувати специфіку національної системи управління та наявні ресурси для того, щоб розробити і впровадити ефективні стратегії цифровізації.

Одним із головних викликів, з якими стикається Україна в процесі цифрової трансформації, є недостатня розвиненість інфраструктури. Для того щоб забезпечити повноцінний

доступ до цифрових послуг у всіх регіонах країни, необхідно інвестувати у розвиток інтернет-мереж, зокрема в сільських та віддалених районах. Це включає не лише технічне забезпечення, але й розширення можливостей для навчання та підтримки користувачів, особливо серед літнього населення та тих, хто не має досвіду роботи з цифровими технологіями.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки. Зростання використання цифрових технологій у державному управлінні збільшує ризики кіберзагроз, таких як хакерські атаки, витік даних та інші форми кіберзлочинності. Для захисту даних громадян та державних інформаційних систем необхідно впроваджувати сучасні методи кіберзахисту, проводити регулярні аудити безпеки та забезпечувати відповідну підготовку співробітників.

Крім того, важливо враховувати правові та нормативні аспекти цифрової трансформації. Впровадження нових технологій часто вимагає змін у законодавстві та нормативних актах, що регулюють діяльність державних органів. Це може включати як адаптацію існуючих законів, так і розробку нових нормативних документів, що враховують специфіку цифрових процесів та забезпечують правовий захист громадян у цифровому середовищі.

Не менш важливим є питання управлінської культури. Цифрова трансформація вимагає змін не лише у технічних аспектах роботи державних органів, але й у підходах до управління. Це означає перехід від ієрархічної моделі до більш гнучкої та адаптивної структури, де велика увага приділяється інноваціям, командній роботі та орієнтації на результат. Для цього необхідно стимулювати ініціативність та підприємливість серед державних службовців, створювати умови для їх професійного розвитку та заохочувати використання нових підходів у роботі.

Вплив цифрової трансформації на організаційну структуру державного управління також проявляється у зростанні значення міжвідомчої координації. Успішне впровадження цифрових технологій часто потребує співпраці між різними державними установами, а також залучення приватного сектору та громадянського суспільства. Це вимагає розробки механізмів ефективної взаємодії та обміну інформацією, що дозволяє досягати синергії та забезпечувати комплексний підхід до вирішення проблем.

Таким чином, цифрова трансформація є складним і багатогранним процесом, що вимагає системного підходу та врахування багатьох факторів. В Україні цей процес є особливо актуальним, оскільки дозволяє підви-

щити ефективність державного управління, забезпечити прозорість та відкритість процесів, а також створити нові можливості для взаємодії з громадянами. Для досягнення цих цілей необхідно здійснювати комплексні реформи, що включають як технічні, так і організаційні зміни, а також забезпечувати належний рівень підготовки та підтримки для всіх учасників процесу.

В контексті впровадження цифрових технологій особливу увагу варто приділити питанням інновацій та гнучкості в організаційній структурі державного управління. Важливо, щоб державні установи були здатні швидко адаптуватися до змін у технологічному середовищі, що включає впровадження нових інформаційних систем, програмного забезпечення та методів роботи. Це потребує створення спеціальних підрозділів або робочих груп, які будуть відповідальні за моніторинг технологічних новацій, їх оцінку та інтеграцію в діяльність державних органів.

Одним із ефективних підходів до забезпечення гнучкості та адаптивності є впровадження принципів проектного управління. Це означає, що державні органи можуть створювати тимчасові проектні команди для реалізації конкретних завдань або ініціатив, пов'язаних з цифровою трансформацією. Такі команди можуть складатися з фахівців різних напрямів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем та швидке досягнення результатів.

Цифрова трансформація також вимагає перегляду підходів до управління персоналом. Важливо забезпечити залучення фахівців з необхідними компетенціями у сфері ІКТ, а також створити умови для розвитку цифрової грамотності серед усіх працівників державних органів. Це може включати організацію тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, а також створення інструментів для самостійного навчання. Крім того, необхідно впроваджувати мотиваційні механізми, що стимулюють працівників до використання нових технологій та впровадження інновацій у своїй роботі.

Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідно також забезпечити відповідне фінансування та інвестиції. Це включає як державне фінансування, так і залучення приватного капіталу через різні форми державно-приватного партнерства. Інвестиції у цифрову інфраструктуру, розробку та впровадження нових технологій, а також у навчання персоналу є ключовими факторами для досягнення поставлених цілей. Вона створює нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та відкритості державних інститу-



цій, але разом з тим висуває нові вимоги до управлінських підходів, компетенцій працівників та технічної інфраструктури. Успішна реалізація цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що враховує всі аспекти цього процесу та забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками. Важливо також, щоб цифрова трансформація була спрямована на задоволення потреб громадян та підвищення якості державних послуг, що сприятиме зміцненню довіри до державних інституцій та покращенню якості життя в країні.

Цифрова трансформація державного управління в Україні є важливим процесом, що сприяє підвищенню ефективності надання державних послуг та інтеграції різних рівнів влади. Використання цифрових технологій дозволяє поліпшити взаємодію між урядовими установами та громадянами, а також сприяє модернізації адміністративних процесів. Одним з ключових аспектів є перехід до електронного урядування, що включає впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління та обслуговування громадян [1].

Цифрова трансформація вимагає особливої уваги до питання управління змінами. Одним із ключових аспектів є розуміння, що цифровізація не є одномоментним процесом, а вимагає поступового і систематичного підходу. Управління змінами передбачає розробку детальних планів впровадження, залучення всіх зацікавлених сторін та постійний моніторинг результатів. Для цього доцільно створювати спеціальні робочі групи або офіси управління змінами, які будуть відповідальні за координацію процесу цифрової трансформації, аналіз ефективності впроваджених заходів та розробку рекомендацій для подальших кроків.

Також важливо забезпечити підтримку з боку керівництва державних органів. Без активної участі та лідерства з боку керівників процес цифрової трансформації може зустріти серйозні опори на різних рівнях організації. Керівники мають демонструвати особисту зацікавленість у впровадженні цифрових технологій, активно сприяти навчанню та розвитку персоналу, а також забезпечувати необхідні ресурси для реалізації проектів цифровізації.

Інтеграція цифрових технологій в державне управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів. Зокрема, використання великих даних (Big Data) дозволяє державним органам здійснювати більш точний аналіз ситуації, прогнозувати розвиток подій та приймати обґрунтовані рішення. Це особливо актуально в контексті управління кризовими ситуаціями,

такими як природні катастрофи, епідемії чи соціальні конфлікти. Аналітичні інструменти на основі великих даних дозволяють оперативно реагувати на виклики, оптимізувати ресурси та забезпечувати координацію дій між різними структурами.

Реформування державного управління через цифровізацію включає розвиток цифрових компетенцій державних службовців, цифровізацію територіальних громад та впровадження цифрових технологій в муніципальне управління. Ці зміни спрямовані на поліпшення комунікації між урядом та бізнесом, а також на підвищення ефективності виборчої системи. Успішний досвід світових країн показує, що рівень цифровізацію безпосередньо залежить від економічного розвитку та інфраструктури держави [2].

Однак, незважаючи на значні кроки, зроблені в напрямку цифровізації, Україна все ще має низький рівень готовності до цифрових змін. Висока якість Інтернет-зв'язку не покриває всю територію країни, що знижує темпи розвитку цифрової економіки. Впровадження цифрових технологій в державне управління повинно супроводжуватися розвитком інфраструктури та покращенням законодавчої бази для забезпечення ефективного застосування нових технологій [3].

Окрему увагу варто приділити питанням збереження та використання даних. Цифрова трансформація передбачає збільшення обсягу даних, які збираються та обробляються державними органами. Це вимагає розробки нових підходів до управління даними, що включають як технічні аспекти (зберігання, обробка, захист даних), так і правові та етичні питання (конфіденційність, доступ до даних, використання даних для прийняття рішень). Необхідно створювати чіткі політики та процедури, що забезпечують відповідальне та прозоре використання даних, а також захищають права громадян.

Варто також зазначити, що цифрова трансформація несе певні ризики, зокрема ризик цифрової нерівності. Це стосується як доступу до цифрових технологій, так і рівня цифрових компетенцій серед різних верств населення. Для того щоб уникнути поглиблення соціальної нерівності, необхідно забезпечити доступ до цифрових послуг для всіх громадян, незалежно від їх місця проживання, віку чи соціального статусу. Це може включати як технічні заходи (розвиток інфраструктури, забезпечення доступу до Інтернету), так і освітні ініціативи (навчання основам цифрової грамотності, підтримка для тих, хто не має достатнього досвіду роботи з технологіями). Успішна реалізація цифрової трансформації вимагає

системного підходу, що враховує технічні, організаційні та соціальні аспекти, а також забезпечує постійну підтримку та розвиток необхідних компетенцій серед усіх учасників процесу. Лише за таких умов цифрова трансформація може стати потужним інструментом для створення сучасного, ефективного та прозорого державного управління в Україні. Використання ШІ може значно покращити аналіз даних, автоматизувати рутинні задачі та підвищити точність прогнозів, що, у свою чергу, сприяє більш ефективному прийняттю рішень.

Наступним важливим аспектом є розвиток електронних платформ для залучення громадян до процесу прийняття рішень. Електронні платформи можуть забезпечити прямий зворотний зв'язок від громадян, дозволяючи їм брати участь у громадських обговореннях, подавати пропозиції та голосувати за важливі ініціативи. Це сприятиме підвищенню рівня довіри до державних органів та забезпечить більш прозоре і підзвітне управління.

Застосування новітніх управлінських концепцій, таких як «New Public Management» та «Good Governance», сприяє підвищенню якості публічного управління за рахунок цифровізації. Ці концепції передбачають використання сучасних цифрових інструментів для покращення взаємодії між державними установами та громадянами, забезпечуючи прозорість та ефективність управління [4]. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління, покращити якість державних послуг та сприяти економічному розвитку країни. Подальші дослідження та впровадження інновацій у цій сфері є ключем до успішного розвитку цифрової економіки та державного управління в Україні [5]. Цифрова трансформація також впливає на економічну безпеку України. Використання цифрових технологій у фінансовому управлінні дозволяє підвищити прозорість та ефективність використання державних фінансів, що сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню довіри до уряду [6].

Серед перспективних напрямків цифрової трансформації є розширення можливостей використання цифрових інструментів у сфері охорони здоров'я. Впровадження таких технологій дозволяє забезпечити епідеміологічну безпеку громадян, що особливо важливо в умовах пандемії COVID-19 [7]. Використання цифрових технологій також сприяє розвитку відкритих даних, що підвищує прозорість та підзвітність уряду. Наприклад, система «Прозорий бюджет» дозволяє громадянам отримувати доступ до інформації про державні фінанси на всіх етапах їх планування та

використання [8]. Необхідно також зазначити, що цифрова трансформація потребує безперервного моніторингу та оцінки ефективності впроваджених змін. Це включає як кількісні показники, такі як зменшення часу на виконання адміністративних процедур чи збільшення рівня задоволеності громадян, так і якісні аспекти, такі як покращення доступу до державних послуг чи підвищення прозорості управлінських процесів. Регулярний моніторинг дозволяє виявляти слабкі місця та своєчасно вносити необхідні корективи, що забезпечує постійне вдосконалення процесу цифрової трансформації.

Окремо варто розглянути питання міжнародного співробітництва та обміну досвідом. Україна може багато чого навчитися у країн, які вже досягли значного успіху в цифровізації державного управління. Це включає як участь у міжнародних проектах та ініціативах, так і запозичення найкращих практик та технологій. Міжнародне співробітництво дозволяє отримати доступ до передових технологій, методологій та знань, що сприяє більш ефективній реалізації цифрової трансформації в Україні. Цифрова трансформація також включає впровадження інновацій у сфері стратегічного управління, що дозволяє підвищити ефективність державного управління. Використання централізованих та децентралізованих моделей управління цифровими процесами дозволяє оптимізувати державні послуги та забезпечити їх якість [9].

Впровадження цифрових технологій також сприяє модернізації адміністративних процесів у державних установах, що підвищує їх ефективність та прозорість. Наприклад, використання сучасних управлінських концепцій та цифрових інструментів дозволяє оптимізувати внутрішні процеси в державних установах [10].

На завершення, слід підкреслити, що цифрова трансформація державного управління в Україні є складним, багатограним та довготривалим процесом, який вимагає активної участі всіх зацікавлених сторін – від урядових органів до громадянського суспільства та бізнесу. Лише за умов системного підходу, що враховує технічні, організаційні, правові та соціальні аспекти, цифрова трансформація може стати потужним інструментом для створення сучасного, ефективного та прозорого державного управління, що відповідатиме вимогам сучасного суспільства та сприятиме сталому розвитку країни.

**Висновки і пропозиції.** Цифрова трансформація виступає як каталізатор змін, що охоплюють усі рівні державного управління, від технічних новацій до організаційних та куль-

турних змін. З огляду на це, основні висновки полягають у тому, що впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності державних інституцій, а також забезпечує більш тісну взаємодію з громадянами.

Для досягнення успішної цифрової трансформації необхідно забезпечити активну підтримку та лідерство з боку керівництва державних органів, створювати умови для професійного розвитку працівників та впроваджувати сучасні підходи до управління, такі як проектне управління та міжвідомча координація. Інвестиції у цифрову інфраструктуру та новітні технології, такі як штучний інтелект, також є ключовими факторами для досягнення поставлених цілей.

Пропозиції щодо подальших кроків включають розробку та впровадження єдиної стратегії цифрової трансформації, яка враховує всі аспекти процесу та забезпечує координацію між різними рівнями управління. Важливо продовжувати розвивати електронні платформи для взаємодії з громадянами, забезпечуючи прозорість та відкритість процесів прийняття рішень. Необхідно також активно залучати міжнародний досвід та співпрацювати з іншими країнами для обміну найкращими практиками та технологіями.

Таким чином, цифрова трансформація є стратегічним напрямком розвитку державного управління в Україні, який вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Тільки за умов комплексного підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін цифрова трансформація зможе стати потужним інструментом для створення сучасного, ефективного та прозорого державного управління, що відповідатиме потребам громадян та сприятиме сталому розвитку країни.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Bondarenko S., Liganenko I., Mykytenko V. Transformation of public administration in digital conditions: world experience, prospects of Ukraine.

Social Development and Security. 2020. Vol. 10, No. 2. P. 76-89. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9>.

2. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демощенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129–146. DOI: <https://doi.org/10.15421/152087>.

3. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 179–185. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1\(63\)-179-185](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1(63)-179-185).

4. Поченчук Г., Кузьмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Одеського національного університету*. 2022. № 1. С. 85. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.03>.

5. Матвієнко Г. А. Цифрова трансформація державних фінансів в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: економіка*. 2021. № 1(86). С. 135–139.

6. Kotina H., Stepura M., Kondro P. How does active digital transformation affect the efficiency of governance and the sustainability of public finance? The Ukrainian case. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. P. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-1-75-82>.

7. Деміхов О. І. Цифрова трансформація громадського здоров'я в Україні. *Університетські наукові записки*. 2021. № 2. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.37491/unz.79.21>.

8. Гриценко Л., Захаркіна Л., Захаркін О., Новіков В., Чухно Р. Вплив цифрових трансформацій на транспарентність фінансово-економічних відносин та фінансову безпеку України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 3, № 44. С. 167–175. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3767>.

9. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>.

10. Мазур О., Соколовська О. Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 5. С. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.15421/152099>.