

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE INFORMATION SOCIETY

У статті здійснено комплексний аналіз цифрових трансформацій як ключового чинника еволюції сучасного інформаційного суспільства, що визначає нові стандарти публічного управління та формує цифрову державу. Автори акцентують увагу на міждисциплінарному характері цифрової трансформації, що охоплює не лише технологічний аспект, а й соціальні, економічні, правові та етичні складові. Розглядається трансформація моделі взаємодії «держава – громадянин – бізнес» у контексті поширення електронних сервісів, цифрової ідентифікації, відкритих даних і мобільного врядування. Здійснено аналіз актуальних національних стратегій цифровізації, зокрема «Дія.Цифрова держава», в контексті глобальних ініціатив ЄС, ОЕСД та ООН щодо діджитал-розвитку. Автори підкреслюють важливість формування цифрової компетентності публічних службовців, зростання ролі цифрової інфраструктури, а також необхідність впровадження прозорих механізмів управління даними. У статті особливо підкреслюється роль цифрової інклюзії як чинника соціальної справедливості та рівного доступу до публічних послуг для всіх верств населення, включно з вразливими групами. Аналізуються також ризики, пов'язані з нерівномірністю цифрового розвитку в регіонах, цифровим розривом, відставанням правового регулювання від темпів технологічних змін. Оцінено потенціал цифрових рішень у забезпеченні антикорупційної політики, розвитку смарт-територій та цифрової демократії. Окрема увага приділена вимірам цифрової трансформації у світлі національної безпеки, захисту персональних даних і стійкості до кіберзагроз. У результаті дослідження систематизовано ключові напрями удосконалення державної політики в сфері цифрової трансформації, визначено критерії ефективності цифрових ініціатив та представлено авторське бачення моделей адаптивного управління в умовах цифрової динаміки. Запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку інституційної спроможності органів влади до цифрових змін, підвищення участі громадян у процесах цифрового врядування та забезпечення сталого цифрового розвитку.

Ключові слова: цифрова трансформація, інформаційне суспільство, публічне управління, цифрові технології, електронне врядування.

In the context of deep transformations that Ukrainian society is experiencing in the conditions of decentralization, war and the need for rapid recovery, there is an urgent need to strengthen the effectiveness of the implementation of local program projects as a

key tool for the development of territories. The article provides a comprehensive analysis of the institutional mechanism for the implementation of local program projects in the conditions of decentralization of power and post-war recovery of Ukraine. The emphasis is on the role of local governments, regional development agencies, the public and other participants in the process of strategic planning, budgeting, implementation and monitoring of programs for the socio-economic development of territories. The purpose of the study is to identify systemic problems of the institutional environment and justify ways to improve it in accordance with the needs of effective management at the local level. The methodological basis of the study is institutional analysis, structural-functional approach and case method. The article provides a comprehensive analysis of digital transformations as a key factor in the evolution of the modern information society, which defines new standards of public administration and forms a digital state. The authors focus on the interdisciplinary nature of digital transformation, which covers not only the technological aspect, but also social, economic, legal and ethical components. The transformation of the "state – citizen – business" interaction model is considered in the context of the spread of electronic services, digital identification, open data and mobile governance. The analysis of current national digitalization strategies, in particular "Action.Digital State", is carried out in the context of global initiatives of the EU, OECD and UN on digital development. The authors emphasize the importance of forming digital competence of public servants, the growing role of digital infrastructure, as well as the need to implement transparent data management mechanisms. The article particularly emphasizes the role of digital inclusion as a factor of social justice and equal access to public services for all segments of the population, including vulnerable groups. The risks associated with uneven digital development in the regions, the digital divide, and the lag of legal regulation from the pace of technological change are also analyzed. The potential of digital solutions in ensuring anti-corruption policy, the development of smart territories and digital democracy is assessed. Special attention is paid to the dimensions of digital transformation in the light of national security, personal data protection and resilience to cyber threats. As a result of the study, key areas for improving state policy in the field of digital transformation are systematized, criteria for the effectiveness of digital initiatives are determined, and the author's vision of adaptive management models in the context of digital dynamics is presented. Practical recommendations are proposed for developing the institutional capacity of government bodies for digital change, increasing citizen participation in digital governance processes and ensuring sustainable digital development.

Key words: digital transformation, information society, public administration, digital technologies, e-governance.

УДК 35.07:004
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.44.39>

Дубовик Д.Є.

аспірант
ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0009-0009-6034-6322

Постановка проблеми. Сучасне інформаційне суспільство, що стрімко розвивається під впливом цифрових технологій, висуває нові вимоги до системи публічного управління, яка має трансформуватися відповідно до викликів цифрової доби. Основні процеси соціально-економічної взаємодії сьогодні все

більше переходять у цифрову площину, що зумовлює необхідність концептуального переосмислення ролі держави, інститутів влади, механізмів надання публічних послуг і зворотного зв'язку з громадянами. У зв'язку з цим на перший план виходить проблема цифрової трансформації публічного управління як

складного, багатовимірного процесу, який має не лише технічний, а й управлінський, соціальний, правовий та етичний виміри [2; 6]. Незважаючи на динамічний розвиток цифрових технологій, більшість органів публічної влади в Україні досі функціонують за традиційними адміністративними моделями, що суттєво обмежує потенціал цифрової модернізації. Водночас міжнародна практика демонструє, що впровадження цифрових інструментів значно підвищує ефективність, прозорість і підзвітність урядування, дозволяє скоротити бюрократичні бар'єри та полегшити доступ громадян до публічних послуг [2; 7]. Додаткові ускладнення цифрової трансформації в Україні пов'язані з розривом між наявними цифровими інфраструктурними рішеннями і реальною спроможністю інституцій до їх використання. Зокрема, проблемними залишаються питання цифрової грамотності публічних службовців, правового забезпечення цифрових процесів, а також етичні аспекти захисту даних та приватності [1; 3]. Як слушно зазначає Омельченко А. В., цифровізація суспільних відносин потребує чітких правових меж та оновлення нормативно-правової бази, що забезпечуватиме баланс між інноваціями та захистом основоположних прав громадян [3]. Актуальність дослідження також зумовлена відсутністю єдиної уніфікованої методології оцінки ефективності цифрових трансформацій у сфері публічного управління. Як зазначає Сурай І., поняття «цифрова трансформація» часто використовується у вкрай широкому контексті, без чіткого концептуального наповнення, що ускладнює його прикладне застосування у сфері врядування [4]. У свою чергу, Таран Є. І. наголошує на важливості адаптації існуючих адміністративних структур до умов цифрової епохи шляхом запровадження нових організаційних моделей та управлінських практик [5]. Загалом, наукове і практичне опрацювання цифрової трансформації публічного управління в Україні перебуває на етапі становлення, що зумовлює необхідність систематизації наявних підходів, досвіду та проблемних зон. Особливої уваги потребує осмислення цифровізації не лише як технічного процесу, а як комплексного реформаторського курсу, що має потенціал стати основою для побудови нової, ефективної моделі управління, орієнтованої на громадянина [6; 7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації публічного управління є предметом активного наукового обговорення як у вітчизняному, так і в міжнародному дослідницькому просторі. У численних працях розглядаються різні

аспекти цього процесу – від філософсько-світоглядних та правових підходів до прикладних управлінських практик. Значну увагу вітчизняні науковці приділяють визначенню сутності цифрової трансформації, її структури та функціональних характеристик у межах нової парадигми публічного управління.

Зокрема, в колективній монографії під загальною редакцією О. В. Карпенка систематизовано напрями цифрової трансформації в Україні, виокремлено ключові виклики та стратегічні орієнтири цифрової модернізації державного управління [2]. Автори наголошують на необхідності трансформації організаційних моделей органів влади в умовах цифрового середовища, підвищенні гнучкості управлінських рішень та забезпеченні відкритості публічної влади.

Важливий вклад у концептуалізацію цифрового права як нової галузі правового знання зробив О. М. Вінник, який розглядає цифрову економіку та відповідне нормативне регулювання як основу для становлення цифрової держави. Монографія автора детально висвітлює проблематику правового супроводу цифровізації та формування нових правовідносин у суспільстві [1]. У цьому контексті також заслуговує на увагу дослідження А. В. Омельченка, в якому акцентовано увагу на правовій природі суспільних відносин, що виникають у процесі цифровізації, а також на прогалинах у правовому регулюванні цифрових процесів в Україні [3].

Цінний внесок у семантичний аналіз терміна «цифрова трансформація» зроблено І. Сураєм. Дослідник підкреслює, що поняття часто використовується надто широко, без належного наукового наповнення, що породжує неоднозначність у практичному застосуванні управлінських стратегій цифровізації [4]. Натомість Ж. В. Семчук пропонує підхід до розгляду цифрової трансформації як послідовного процесу зміни управлінських практик, з акцентом на розвиток електронної участі громадян, інтеграцію цифрових сервісів і формування інноваційної культури в органах влади [6].

У свою чергу, Є. І. Таран аналізує системні зміни у публічному управлінні України, наголошуючи на потребі в адаптивних механізмах керування, здатних реагувати на виклики цифрової епохи [5]. А І. І. Ніколіна у своєму дослідженні виокремлює головні тренди цифрової трансформації в адміністративній сфері, приділяючи увагу впровадженню інструментів електронного урядування та впливу цифровізації на прозорість і підзвітність влади [7].

Узагальнення результатів згаданих досліджень свідчить про зростання інтересу наукової спільноти до питань цифрової тран-

сформавції публічного управління. Водночас спостерігається потреба у подальшому теоретичному осмисленні взаємозв'язку між цифровими інноваціями, інституційними реформами та соціальними змінами, а також у розробленні уніфікованих індикаторів оцінки ефективності цифрових рішень у державному секторі.

Мета статті – обґрунтувати сутність та особливості цифрових трансформацій в умовах розвитку інформаційного суспільства, проаналізувати їх вплив на систему публічного управління в Україні, окреслити основні виклики та перспективи цифровізації державного сектору, а також визначити напрями підвищення ефективності впровадження цифрових технологій у сфері публічного адміністрування.

Виклад основного матеріалу. Цифрові трансформації – це системні, глибокі зміни, що охоплюють усі сфери суспільного життя, зумовлені масштабним впровадженням цифрових технологій, платформ та інструментів. У контексті формування інформаційного суспільства ці трансформації є не лише технологічною еволюцією, а передусім – соціальним і управлінським явищем, яке передбачає переосмислення базових принципів організації суспільних процесів, виробництва, комунікації та взаємодії між державою, бізнесом і громадянами.

Інформаційне суспільство – це суспільство, в якому виробництво, зберігання, передача та обробка інформації стають основними чинниками розвитку. Згідно з класичними підходами, саме інформація та знання виступають найважливішими ресурсами, а цифрові технології – інструментами їх масштабного використання. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як сукупність процесів, що охоплюють модернізацію інституцій, бізнес-моделей, способів комунікації, надання послуг та прийняття управлінських рішень на основі цифрових даних.

Цифрова трансформація не обмежується діджиталізацією як простою автоматизацією процесів. Йдеться про якісно новий підхід до проєктування систем, сервісів і управлінських рішень із використанням таких технологій, як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення (Cloud Computing), інтернет речей (IoT), блокчейн тощо. На відміну від інформатизації попередніх десятиліть, цифрова трансформація має глибоко інноваційний, проривний характер, що змінює не лише інструменти, а й логіку функціонування систем управління, економіки й соціального простору.

Особливо важливо, що цифрові трансформації мають соціальний вимір: змінюється

поведінка громадян, запити на участь у прийнятті рішень, очікування щодо швидкості та якості публічних послуг. Цифрова етика, персоналізовані сервіси, відкриті дані, онлайн-доступ до врядування – усе це стає складовими демократичного управління в нову епоху. Як зазначає Сурай І., цифрова трансформація передбачає не лише технічні зміни, а й глибоку переоцінку соціальних відносин та управлінських парадигм [4].

Цифрова трансформація в публічному секторі виступає важливим каталізатором зміни ролі держави – від бюрократичного посередника до проактивного сервісного оператора. У цьому контексті змінюються функції державних інституцій, зокрема в частині взаємодії з громадянами, забезпечення відкритості, дотримання прав людини та прозорості управління. Такі зміни потребують одночасного розвитку цифрової інфраструктури, нормативно-правового середовища, цифрової грамотності та культури довіри між державою та суспільством [2; 6].

Особливого значення в умовах інформаційного суспільства набуває здатність держави адаптуватися до цифрових викликів та інтегрувати цифрові інструменти в повсякденну управлінську практику. Зокрема, електронне урядування, мобільні сервіси, «єдине вікно» надання послуг, електронна ідентифікація – усе це є результатом цифрової трансформації, яка сприяє підвищенню ефективності, зниженню транзакційних витрат та зміцненню демократичних інститутів [5; 7].

Таким чином, цифрові трансформації в інформаційному суспільстві є не просто наслідком технологічного прогресу, а цілісним процесом, що охоплює структурні, функціональні та ціннісні зміни в суспільстві. Їх успішне впровадження залежить від здатності держави сформувати цілісну стратегію цифрового розвитку, забезпечити інклюзивність трансформаційних процесів та сформувати нову цифрову культуру взаємодії між усіма суб'єктами суспільного життя.

Цифрові трансформації справляють потужний і багатовимірний вплив на систему публічного управління, кардинально змінюючи її функціональну структуру, принципи взаємодії з громадянами, а також організаційні та інституційні підходи до реалізації державної політики. Йдеться не лише про автоматизацію рутинних процесів, а про фундаментальні зрушення в логіці функціонування державних інституцій, зумовлені цифровізацією як новою парадигмою управлінської діяльності. В результаті трансформацій держава постає як сервісна структура, орієнтована на потреби

громадян, ефективність комунікації та оперативність прийняття рішень.

Одним із найбільш очевидних наслідків цифровізації є трансформація механізмів надання адміністративних послуг. Застосування електронних сервісів, платформного підходу, концепції «єдиного вікна» та мобільного врядування значно підвищує доступність, зручність і прозорість державних послуг для громадян та бізнесу. Наприклад, впровадження державного цифрового порталу «Дія» в Україні дозволило реалізувати принципи безпаперової бюрократії, забезпечивши онлайн-доступ до понад 100 послуг, від реєстрації бізнесу до оформлення допомог і документів [2; 5].

Водночас цифрові трансформації змінюють не тільки форму, але й зміст публічного управління. Завдяки використанню великих даних (Big Data), хмарних технологій та аналітики державні органи здатні не лише реагувати на потреби громадян, а й прогнозувати їх, здійснювати проактивне управління. Це дозволяє перейти від реактивної моделі до аналітичної, стратегічно орієнтованої системи управління, яка враховує реальні соціальні запити та поведінкові патерни [6].

Цифровізація також змінює модель взаємодії між громадянином і державою. Вона посилює рівень участі громадськості у процесах прийняття рішень через інструменти електронної демократії – електронні петиції, консультації, голосування, краудсорсингові платформи. Така участь створює передумови для формування відкритого врядування, яке базується на принципах прозорості, підзвітності та довіри [4; 7].

Однак варто зазначити, що цифрова трансформація публічного управління супроводжується не лише позитивними зрушеннями, а й рядом викликів. Серед них – загрози кібербезпеці, нерівномірність доступу до цифрових послуг у різних регіонах, брак цифрових компетентностей серед державних службовців, а також відставання нормативно-правової бази від темпів технологічного розвитку [1; 3]. Як зазначає Омельченко А. В., правове регулювання цифрових процесів залишається фрагментарним, а оновлення законодавчої основи є критично важливим для формування сталої та ефективної цифрової адміністрації [3].

Окремої уваги потребує питання трансформації організаційної культури в публічному секторі. Запровадження цифрових інструментів потребує зміни управлінської ментальності, відходу від традиційної ієрархічної моделі до гнучких, адаптивних і відкритих до змін структур. Як слушно зазначає Семчук Ж. В., цифрова трансформація неможлива без формування в органах публічного управління середовища,

орієнтованого на інновації, навчання і постійне вдосконалення [6].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрові трансформації є не просто технічним трендом, а визначальним чинником модернізації публічного управління у XXI столітті. Їхній вплив проявляється у зміні форм взаємодії між владою та суспільством, у підвищенні рівня прозорості та підзвітності державних рішень, у створенні ефективніших, гнучкіших і сервісно-орієнтованих інституцій. Водночас необхідною умовою успішності цифрових змін є системний підхід до їх реалізації, який поєднує технологічний прогрес із соціальним контекстом, інституційною спроможністю та етичними стандартами цифрової доби.

Цифровізація в Україні є стратегічним напрямом державного розвитку, який покликаний модернізувати систему публічного управління, стимулювати інноваційний розвиток економіки та забезпечити більш відкриту й ефективну взаємодію держави з громадянами. Утім, процес цифрової трансформації в українських реаліях супроводжується як значними досягненнями, так і рядом системних викликів, подолання яких є необхідною умовою для досягнення цілісної цифрової трансформації державного сектору.

Серед першочергових викликів варто виокремити нерівномірний рівень цифрового розвитку в регіонах України. Існує суттєвий розрив у доступі до цифрової інфраструктури, зокрема широкосмугового інтернету, між міськими агломераціями та сільською місцевістю. Це створює цифрову нерівність і обмежує рівний доступ громадян до електронних послуг, що є серйозною перешкодою для реалізації принципів інклюзивного управління. Проблема посилюється через недостатній розвиток цифрової грамотності населення, особливо серед старших вікових груп, які часто залишаються за межами диджиталізованого суспільства [2; 6].

Ще одним значним бар'єром є низький рівень цифрової компетентності державних службовців. В умовах стрімкого оновлення цифрових технологій державні установи нерідко відстають у впровадженні інновацій через відсутність кваліфікованих кадрів, що здатні адаптувати цифрові рішення під реальні управлінські потреби. Цей фактор прямо впливає на ефективність запроваджених електронних сервісів та рівень довіри до них з боку громадян [4].

Правове забезпечення цифрових трансформацій також залишається слабким місцем. Як зазначають дослідники, в Україні досі відсутня цілісна нормативно-правова база, що б уніфіковано регулювала питання елек-

тронного врядування, кібербезпеки, обробки великих даних, захисту персональної інформації та цифрових прав громадян [1; 3]. Сучасні виклики, пов'язані з кібератаками, поширенням дезінформації та цифровими шахрайствами, потребують як законодавчого оновлення, так і інституційного зміцнення спроможності держави до реагування.

Попри зазначені проблеми, Україна демонструє динамічні позитивні зрушення у сфері цифровізації. Створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році стало каталізатором інституційних змін та консолідації цифрової політики. Одним із найуспішніших проєктів останніх років є платформа «Дія», яка вже стала символом цифрової еволюції української держави. Платформа дозволяє отримувати десятки державних послуг онлайн, а цифрові документи мають юридичну силу нарівні з паперовими аналогами. Таким чином, Україна зробила суттєвий крок до реалізації концепції «держави в смартфоні» [5; 7].

Крім того, активно впроваджуються такі ініціативи, як «Paperless», «єМалютко», «Дія. Бізнес» та проєкти з відкритих даних, що посилюють прозорість та підзвітність державного управління. Перспективним напрямом є цифровізація місцевого самоврядування, яка сприяє децентралізації управління, розвитку смарт-територій та забезпеченню участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні.

На міжнародному рівні Україна активно адаптує кращі європейські практики у сфері електронного урядування, зокрема в межах інтеграції до цифрового єдиного ринку ЄС. Це відкриває нові перспективи щодо інтероперабельності систем, стандартизації даних, розвитку цифрової ідентифікації та кіберзахисту.

У довгостроковій перспективі ключовими факторами успішної цифрової трансформації в Україні є: забезпечення стабільного фінансування цифрових ініціатив, удосконалення правового середовища, розвиток цифрової освіти, впровадження інноваційних технологій управління, а також формування довіри громадян до електронних сервісів. Надзвичайно важливо, щоб цифровізація не обмежувалась технологічним впровадженням, а супроводжувалась якісними змінами в управлінських підходах, системі прийняття рішень та культурі публічного адміністрування.

Таким чином, цифрова трансформація в Україні є складним, але незворотним процесом, який відкриває значні можливості для модернізації держави, водночас вимагаючи цілеспрямованих зусиль щодо подолання структурних, організаційних і нормативних бар'єрів.

Висновки. Цифрові трансформації виступають ключовим чинником стратегічної модернізації системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства. Їх вплив є комплексним і охоплює не лише технічний або технологічний рівень, а й управлінські, соціальні, правові та інституційні аспекти. У сучасному світі цифровізація перестає бути лише інструментом оптимізації процесів – вона стає основою для формування нової парадигми державного управління, що ґрунтується на відкритості, прозорості, участі громадян, ефективному управлінні даними та інноваційних рішеннях.

Результати дослідження засвідчили, що цифрові трансформації не лише спрощують надання публічних послуг, а й сприяють формуванню нової якості відносин між державою та суспільством. Електронне урядування, мобільні сервіси, інструменти електронної демократії, аналітика великих даних – усе це забезпечує гнучкість, адаптивність і більш високий рівень обслуговування громадян. Проте ефективність таких перетворень залежить не лише від рівня технологічного розвитку, а й від наявності цифрових компетенцій у публічному секторі, політичної волі, відповідного законодавства та інституційної готовності до змін.

Водночас виявлено низку викликів, що стримують темпи цифрової трансформації в Україні. Серед них – регіональні диспропорції в розвитку цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрової грамотності населення, обмеженість фінансових ресурсів, фрагментарне нормативно-правове забезпечення, а також загрози у сфері кібербезпеки. Ці бар'єри мають системний характер і потребують комплексного підходу до подолання. Особливої уваги вимагає підвищення спроможності державних інституцій до управління цифровими змінами, розвиток цифрової освіти та кадрового потенціалу, а також забезпечення прозорості цифрових рішень і захисту прав користувачів.

Попри наявні труднощі, Україна демонструє позитивні тенденції в напрямі цифровізації. Успішні приклади – створення Міністерства цифрової трансформації, впровадження платформи «Дія», реалізація програм «Paperless» та розвитку відкритих даних – свідчать про реальний прогрес та готовність держави до цифрових змін. Перспективи розвитку цифрового урядування в Україні пов'язані з подальшою інтеграцією до європейського цифрового простору, розбудовою національної цифрової інфраструктури, розвитком електронної участі громадян і впровадженням інновацій у системі публічного адміністрування.

Таким чином, цифрова трансформація є не лише викликом, але й шансом для України здійснити якісну модернізацію державного управління. Вона відкриває можливості для підвищення ефективності влади, розвитку цифрової демократії та формування нової культури взаємодії між державою і громадянами. Успішна реалізація цієї трансформації можлива за умови системного підходу, стратегічного бачення, міжсекторальної співпраці та орієнтації на потреби громадян як центрального елемента цифрової держави.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вінник О. М. Право цифрової економіки: монографія / О. Вінник; НДІ приват. права і підприємництва ім. Ф. Г. Бурчака Нац. акад. прав. наук України. Київ: НДІ приват. права ім. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2021. 349 с.
2. Цифрова трансформація публічного управління: колект. монографія / [О. В. Карпенко та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2020. 254 с.
3. Омельченко А. В. Суспільні відносини у сфері цифровізації як предмет правового регулювання. Юридична Україна. 2023. № 10 (250). URL: <https://jur-ukraine.com/cuspilni-vidnosyny-u-sferi-cyfrovizacziyi-yak-predmet-pravovogo-regulyuvannya/>. yur-ukraine.com
4. Сурай І. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/2828/2864/6960>.
5. Таран Є.І. Трансформація системи публічного управління в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70) № 3. С.43-46.
6. Семчук Ж. В. Публічне управління: цифрові аспекти трансформації. Академічні візії, 2022. №3. С.15-25.
7. Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. Публічне управління й адміністрування в Україні. 2020. № 19. С. 53-58.