

УДК 351:316, 3:321

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.028587

Денис СОЛОДОВНИК

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Київського університету культури, м. Київ

ORCID ID: 0009-0007-1796-3638

e-mail: solodovnik.denis123@gmail.com

Denys SOLODOVNIK

Postgraduate Student, Department of Public Management and Administration

Kyiv University of Culture, Kyiv

ORCID ID: 0009-0007-1796-3638

e-mail: solodovnik.denis123@gmail.com

ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

DIGITAL CHALLENGES AND INSTITUTIONAL LIMITATIONS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз цифрових викликів та інституційних обмежень, які супроводжують процес цифрової трансформації публічного управління в Україні. Враховуючи стратегічний курс держави на європейську інтеграцію, реформування сектору державного управління та адаптацію до викликів воєнного часу, цифровізація розглядається як ключовий чинник модернізації управлінської системи.

У дослідженні окреслено основні цифрові виклики, з якими стикається публічне управління: нерівномірна цифрова інфраструктура між регіонами, фрагментованість інформаційних систем, недостатній рівень цифрових компетентностей державних службовців, слабка міжвідомча координація, а також правова невизначеність цифрових процесів. Виокремлено інституційні обмеження, серед яких: інерційність управлінських структур, орієнтованих на бюрократичну логіку; нестача нормативного супроводу цифрових ініціатив; формальний підхід до цифрових сервісів; імітація прозорості за відсутності реальних механізмів контролю.

З метою ілюстрації реального стану цифровізації розглянуто приклади трьох знакових національних проєктів – «Дія», Prozorro та eHealth. Проаналізовано їх досягнення, інституційні бар'єри та системні проблеми масштабування.

Окреслено стратегічні напрями подолання інституційних бар'єрів: оновлення нормативно-правової бази цифрового врядування, впровадження інституційних механізмів міжвідомчої взаємодії, розвиток цифрових компетентностей на державній службі, зміцнення кібербезпеки та забезпечення зворотного зв'язку з користувачами публічних е-сервісів. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарної цифровізації до системного управління

цифровою трансформацією, що передбачає не лише технологічну, а й організаційно-культурну, правову та управлінську модернізацію.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, цифрові виклики, інституційна інерція, цифрове врядування, електронні послуги.

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the digital challenges and institutional constraints that accompany the process of digital transformation of public administration in Ukraine. Given the state's strategic course towards European integration, reforming the public administration sector, and adapting to the challenges of wartime, digitalization is considered a key factor in the modernization of the management system.*

The study outlines the main digital challenges facing public administration: uneven digital infrastructure between regions, fragmentation of information systems, insufficient level of digital competencies of civil servants, weak interdepartmental coordination, and legal uncertainty of digital processes. Institutional constraints are identified, including: inertia of management structures focused on bureaucratic logic; lack of regulatory support for digital initiatives; formal approach to digital services; imitation of transparency in the absence of real control mechanisms.

In order to illustrate the real state of digitalization, examples of three landmark national projects – «Diya», Prozorro and eHealth – are considered. Their achievements, institutional barriers and systemic problems of scaling are analyzed.

Strategic directions for overcoming institutional barriers are outlined: updating the regulatory framework of digital governance, implementing institutional mechanisms for interagency interaction, developing digital competencies in the civil service, strengthening cybersecurity and ensuring feedback with users of public e-services. The need to transition from fragmented digitalization to systemic management of digital transformation is substantiated, which involves not only technological, but also organizational, cultural, legal and managerial modernization.

Key words: *digital transformation, public administration, digital challenges, institutional inertia, digital governance, electronic services.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної цифровізації трансформація публічного управління стає не лише технологічною вимогою, а й стратегічною необхідністю для забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності держави. Україна, перебуваючи в стані внутрішніх реформ та зовнішніх викликів, зокрема, повномасштабної війни, активно декларує курс на побудову цифрової держави. Одним із головних інструментів цього курсу виступає цифровізація публічного сектору, яка охоплює електронні послуги, відкриті дані, автоматизовані рішення, кіберзахист, аналітику даних та участь громадян через цифрові платформи.

Проте, попри позитивні результати у вигляді запуску таких ініціатив, як «Дія», Prozorro, eHealth, реалізація цифрової трансформації залишається фрагментарною та нерівномірною. Ключовим стримувальним фактором виступають саме інституційні обмеження, від інерційності організаційних структур до слабкої нормативно-правової бази, від браку цифрових компетентностей державних службовців до дефіциту інтегрованих стратегій цифрового розвитку. Ці бар'єри гальмують темпи реформ, породжують недовіру громадян до

інноваційних рішень та спричиняють неузгодженість між державними інституціями.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу природи цифрових викликів у публічному управлінні України та виявлення інституційних передумов, які визначають потенціал або, навпаки, обмеження цифрової модернізації. У фокусі наукового осмислення не лише технологічна складова, а й соціально-інституційні чинники, які визначають успішність або провал цифрових трансформацій у сфері публічного врядування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж останніх років цифрова трансформація стала одним із провідних напрямів досліджень у сфері публічного управління, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та зростаючих вимог до прозорості, відкритості та ефективності державних інституцій. У наукових працях таких дослідників, як І. Ігнат'єва, О. Каретна, І. Лопушинський, І. Милосердна, Ю. Мохов, Н. Орлов, А. Чечель, Р. Щупаківський, акцентовано увагу на проблемах упровадження стратегій цифровізації в органах публічної влади, зокрема, в країнах-кандидатах на вступ до Європейського Союзу. Зазначені автори досліджують інституційні аспекти трансформацій, нормативно-правову базу, кадрові виклики та ризики фрагментації цифрової політики.

Дослідження таких науковців, як Т. Биркович, В. Биркович, В. Дрешпак, Н. Грицяк, О. Кабанець, О. Карпенко, П. Клімушин, В. Куйбіда, В. Наместнік, О. Орлов, Г. Почепцов, А. Семенченко, Л. Стороженко, охоплюють різні аспекти цифрового врядування – від стратегій електронного уряду до питань інформаційної політики, комунікаційних процесів, архітектури цифрових сервісів та алгоритмізації управлінських рішень.

Варто зауважити, що в окремих дослідженнях, присвячених електронному врядуванню, вже розглядалися певні механізми цифрового управління. Однак сучасний етап розвитку публічного управління вимагає більш ширшого бачення цифровізації як комплексного, міжгалузевого процесу, що охоплює не лише функціонування державних інституцій, а й трансформує взаємодію між владою, громадянами та бізнесом на засадах відкритості, участі й прозорості. У зв'язку з цим зростає потреба в оновленні дослідницьких підходів із фокусом на інституційну модернізацію, міжвідомчу інтеграцію, розвиток цифрових компетентностей та механізми залучення стейкхолдерів до формування цифрової політики.

Метою статті є комплексне дослідження цифрових викликів та інституційних обмежень, що впливають на процес цифрової трансформації системи публічного управління в Україні, з урахуванням сучасних євроінтеграційних орієнтирів, викликів воєнного часу та необхідності модернізації управлінських структур. У центрі уваги – виявлення системних бар'єрів на шляху цифровізації органів влади, аналіз їх причин і наслідків, а також обґрунтування стратегічних напрямів подолання інституційної інерції задля забезпечення ефективного, прозорого й інноваційного публічного управління.

Виклад основного матеріалу. У контексті стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифрова трансформація стала визначальним чинником модернізації систем публічного управління у світі [1]. Україна, як держава, що активно декларує курс на цифровізацію, стикається не лише з технічними чи ресурсними труднощами, а й із глибоко вкоріненими

інституційними обмеженнями, що значною мірою визначають темпи та якість впровадження цифрових рішень. Актуальність осмислення цифрових викликів у площині публічного управління полягає в необхідності не лише впроваджувати нові технології, а й трансформувати інституційну логіку, яка формує правила, процедури, цінності та управлінські практики.

Цифрові виклики для системи публічного управління в Україні охоплюють низку проблем, серед яких домінують нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в регіонах, технологічна фрагментація, низький рівень цифрової компетентності працівників органів влади, брак уніфікованої нормативної бази, а також складність забезпечення кібербезпеки в умовах воєнного часу [5, с. 93]. Паралельно з цим зростає потреба в оперативному, прозорому та інклюзивному врядуванні, що є основною вимогою громадян до публічної влади у цифрову епоху. Однак традиційна управлінська парадигма, що базується на ієрархічності, бюрократичності та закритості, виявляється неефективною у відповідь на нові вимоги цифрової доби.

Ключовим інституційним бар'єром у цьому контексті постає інституційна інерція – стійке збереження усталених форм, процедур і організаційних культур, які не відповідають сучасним викликам. Органи державної влади нерідко демонструють опір до змін, що виражається у зволіканні з впровадженням інновацій, невизнанні потреби в перегляді внутрішніх процесів і збереженні адміністративних практик, орієнтованих на контроль, а не на результат. Таке середовище несприятливе для експериментів, адаптації та гнучкості – якостей, без яких цифрове врядування неможливе.

Крім того, система нормативного забезпечення цифрових процесів у публічному управлінні залишається фрагментованою та недостатньо узгодженою. Багато регламентів, прийнятих у попередні десятиліття, не відповідають новим реаліям цифрового середовища, а процес прийняття нових актів часто відбувається повільно, із затримками в імплементації та браком системності. Це створює правову невизначеність і унеможливує ефективне використання цифрових інструментів на національному рівні [4, с. 7].

Додатковим фактором, що ускладнює цифрову трансформацію, є дефіцит компетентних кадрів, здатних не лише користуватись цифровими сервісами, але й брати участь у їх розробці, адаптації до управлінських цілей та оцінці ефективності. У більшості державних установ домінують спеціалісти з класичною управлінською освітою, які не мають підготовки у сфері цифрової аналітики, кібербезпеки, системного мислення чи управління даними. У поєднанні з недостатньою мотивацією до професійного розвитку це породжує ситуацію, коли інституції не встигають за технологічними змінами.

Ще однією критичною проблемою є слабка координація між суб'єктами публічного управління, особливо в реалізації міжвідомчих цифрових проєктів. Відсутність узгоджених стандартів, низький рівень інформаційної взаємодії та обмежене використання спільних цифрових платформ призводять до дублювання функцій, втрат даних та неузгодженості управлінських рішень. У таких умовах складно формувати цілісну цифрову політику держави, побудовану на принципах синергії та взаємодії.

Подолання зазначених інституційних обмежень потребує системного, багаторівневого підходу. Насамперед, необхідно переглянути існуючу управлінську модель, орієнтувавшись на принципи відкритого врядування,

мережевої взаємодії та клієнтоцентричності. Це означає відхід від закритої, командно-адміністративної логіки управління до гнучких, платформних механізмів, що передбачають активну взаємодію держави з громадянами, бізнесом, науковцями та громадянським суспільством. У центрі такого переходу має стояти не лише цифровізація процесів, а й трансформація мислення управлінців [4, с. 7].

Критично важливим є впровадження системної підготовки та безперервного навчання працівників публічного сектору у сфері цифрових технологій, управління інноваціями, цифрової етики та безпеки. Такий підхід дозволить не лише оновити професійний склад державної служби, але й сприятиме формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, результативність і прозорість. Також необхідним є створення єдиної нормативно-правової рамки цифрового врядування, яка передбачає інтеграцію політик, уніфікацію стандартів, захист персональних даних, регулювання штучного інтелекту, прозорість алгоритмічних рішень та участь громадськості у цифровому управлінні [7, с. 61].

Цифрова трансформація публічного управління в Україні є не лише технічним або організаційним процесом, а глибоко інституційною реформою, яка передбачає переосмислення принципів функціонування держави в цілому.

Розглядаючи цифрову трансформацію публічного управління в Україні, доцільно звернутися до практичних кейсів, що ілюструють як досягнення, так і системні бар'єри, які стоять на заваді повноцінній цифровізації. Найбільш яскравими прикладами є національні проекти «Дія» [2], *Prozorro* [8], *eHealth* [3], що стали символами цифрових реформ. Водночас аналіз їх впровадження дозволяє виявити низку типових інституційних проблем, які мають системний характер.

Так, застосунок «Дія» [2] та супровідний проект «Держава у смартфоні» стали ключовими інструментами реалізації цифрової політики України. На сьогодні платформа забезпечує доступ низки державних послуг онлайн, включаючи отримання витягів, оформлення документів, подачу заяв, реєстраційні дії бізнесу тощо. Завдяки «Дії» Україна отримала позитивні оцінки в міжнародних рейтингах цифрової доступності.

Водночас проєкт виявив і слабкі місця інституційної взаємодії. Частина міністерств і місцевих органів влади не інтегровані з системою «Дія» або надають застарілі формати даних. Проблеми з цифровою грамотністю користувачів, а також недостатня інформаційна підтримка створюють бар'єри до повноцінного використання сервісів, особливо в сільській місцевості. Крім того, відсутність уніфікованих протоколів інтеграції даних призводить до технічних і юридичних конфліктів між центральними та регіональними органами виконавчої влади.

Такі виклики засвідчують, що навіть найуспішніші цифрові ініціативи потребують глибоко продуманої інституційної підтримки та постійного супроводу на всіх рівнях влади [5, с. 94]. Відсутність чітко налагодженого механізму міжвідомчої координації, фрагментація інформаційних систем, слабка інтеграція локальних сервісів у загальнонаціональну цифрову екосистему – все це ускладнює масштабування проєкту «Дія» та знижує його ефективність у сфері реального публічного адміністрування.

Ключовою проблемою залишається обмежена інституційна спроможність органів влади до адаптації та оновлення своїх внутрішніх процедур відповідно до логіки цифрового врядування [6, с. 141]. Багато адміністративних послуг у «Дії» є лише цифровими обгортками для традиційних бюрократичних процесів, що зберігають у собі елементи дублювання, надлишкового регламентування та

часових затримок. Це формує у громадян відчуття цифрової форми без змістовного спрощення, що своєю чергою впливає на рівень довіри до цифрових реформ.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. З огляду на централізований характер платформи, її збої або компрометація можуть мати критичні наслідки для всіх користувачів. Недостатній рівень фінансування кіберзахисту в регіональних структурах влади, відсутність єдиних стандартів цифрової ідентифікації та неузгодженість процедур обміну даними між відомствами створюють серйозні ризики на тлі зростання кіберзагроз.

Приклад «Дії» демонструє як потенціал цифрової трансформації в Україні, так і межі, обумовлені інституційними, нормативними та управлінськими факторами. Для подальшого розвитку цифрового врядування необхідне не лише технічне вдосконалення платформи, а й структурна реформа інституцій, орієнтована на міжвідомчу сумісність, цифрову компетентність кадрів, спрощення регуляторного середовища та розвиток цифрових прав громадян. Лише за таких умов цифрова держава перестане бути віртуальним символом і стане дієвим інструментом модернізованого публічного управління.

Система публічних закупівель Prozorro [8] є ще одним успішним прикладом впровадження принципів відкритого врядування. Система побудована на ідеї повної прозорості процедур закупівель, де всі учасники мають однаковий доступ до інформації в реальному часі, що суттєво зменшило корупційні ризики, підвищило конкуренцію та заощадило державні кошти.

Попри успіх, система стикається з викликами інституційного характеру: не всі розпорядники бюджетних коштів належно використовують систему або обходять її через винятки в законодавстві. Бюрократичний супровід процедури часто є надмірним, а слабкий контроль за дотриманням норм призводить до імітації прозорості. Крім того, відсутність належного аудиту цифрових інструментів створює ризики зловживань у вигляді алгоритмічних викривлень або непрозорих API-інтерфейсів.

Ці виклики вказують на глибші проблеми інституційної спроможності держави щодо ефективного адміністрування цифрових інструментів, навіть таких, що визнані на міжнародному рівні. Система Prozorro, попри свою відкриту архітектуру та принцип «всі бачать усе», стикається з ситуаціями, коли формальна відповідність цифровому процесу не гарантує реальної доброчесності практик. У низці випадків учасники закупівель формально дотримуються процедур, проте створюють штучну конкуренцію, домовляються щодо результатів або використовують прогалини в законодавстві для зловживань.

Однією з проблем є слабка інституційна відповідальність за контроль дотримання цифрових стандартів. Замість автоматичного моніторингу з чітко прописаними критеріями оцінки ефективності закупівель, спостерігається ручне втручання, вибіркового аудиту та нестача компетентного персоналу у розпорядників бюджетних коштів. Це породжує ризики непрозорого управління публічними ресурсами навіть у межах цифрової системи.

Також проблемною залишається адаптація системи до регіонального рівня. У багатьох органах місцевого самоврядування існує або нестача навчених фахівців, або відсутність внутрішніх стандартів роботи з електронними закупівлями, що призводить до неякісного заповнення тендерної документації, затримок процедур або ігнорування цифрових інструкцій.

Звичайно, успіх Prozoogo [8] у сфері публічних закупівель засвідчує високий потенціал цифрових рішень, проте також підкреслює важливість постійного інституційного супроводу, глибокого аналізу ризиків, технологічної прозорості та розвитку цифрової культури доброчесності. Цифровізація сама по собі не усуває корупцію чи неефективність – вона лише створює потенціал для відкритості, який має бути реалізований через належне управління, нормативну чіткість і відповідальність усіх учасників процесу.

Інформаційна медична система eHealth [3] створена для уніфікації електронних медичних записів, адміністрування державних програм (зокрема, «Доступні ліки») та забезпечення прозорого фінансування медичних закладів. Вона є важливою складовою реформи охорони здоров'я, покликаної зробити медичну систему орієнтованою на пацієнта. Проте реалізація eHealth виявила масштабні інституційні труднощі. Система розвивалася фрагментарно: з окремих модулів, підключених до різних закладів із неоднаковими технічними можливостями. Частина медичних установ не має відповідного обладнання або навченого персоналу, а рівень кіберзахисту в багатьох з них залишається критично низьким. Низька якість внутрішньої координації між Міністерством охорони здоров'я, Національною службою здоров'я України та розробниками eHealth перешкоджає повноцінному масштабуванню сервісу.

Окреслені проблеми свідчать про брак єдиної інституційної стратегії цифровізації у сфері охорони здоров'я, що унеможливує повноцінне використання потенціалу eHealth як інструменту модернізації галузі. Відсутність централізованої координації технічних стандартів, уніфікованих протоколів обміну даними та чіткої відповідальності за кожен етап впровадження системи призводить до розривів у логістиці медичних послуг, дублювання функцій та низької ефективності управлінських рішень.

Окреме питання становить відсутність налагодженого зворотного зв'язку між користувачами системи (лікарями, адміністраторами, пацієнтами) та її розробниками, що ускладнює своєчасне виявлення функціональних проблем, сповільнює адаптацію інтерфейсу до реальних потреб користувачів і знижує рівень довіри до платформи. Пацієнти часто зіштовхуються з технічними збоями під час запису на прийом, отримання е-рецептів або доступу до історії хвороби, що формує в суспільстві уявлення про недосконалість електронної медицини.

Також критичною залишається проблема неповного покриття системою eHealth [3] віддалених регіонів України, що створює цифрову нерівність між урбанізованими центрами та сільськими територіями. У таких умовах запровадження навіть базових цифрових інструментів часто зводиться до формального використання – без належної інтеграції в робочі процеси та забезпечення реальної аналітики для управління медичною мережею.

Важливою загрозою є і відсутність системного аудиту кібербезпеки. Медичні дані є чутливими й потребують особливого захисту, однак багато медичних закладів не мають належного технічного захисту персональних баз даних, що створює потенційні вразливості для витоку інформації, зловживань та порушення етичних норм доступу до конфіденційної інформації.

Таким чином, успіх eHealth як системного рішення можливо забезпечити лише за умови глибокої інституційної перебудови – від перегляду технічної архітектури та нормативного супроводу до реформування моделі управління цифровими ініціативами в галузі охорони здоров'я. Необхідно створити гнучку

інституційну платформу, здатну забезпечити інтегроване, безпечне й орієнтоване на користувача цифрове середовище, що відповідатиме як вимогам пацієнтів, так і очікуванням державної політики у сфері здоров'я.

Висновки. Цифрова трансформація публічного управління в Україні є не лише технологічним процесом, а насамперед – глибокою інституційною реформою, що потребує комплексного підходу до переосмислення державного управління в умовах нової цифрової доби. Аналіз доводить, що основні цифрові виклики (фрагментованість інфраструктури, нерівномірність цифрових компетентностей, слабка нормативна база, відсутність ефективної міжвідомчої координації ті ін.) тісно пов'язані з системними інституційними бар'єрами. Інерційність управлінських структур, розрив між формальною та фактичною цифровізацією, недовіра до цифрових сервісів і нестача стратегічного бачення є ключовими факторами, що стримують реалізацію потенціалу цифрового врядування.

Приклади впровадження проєктів «Дія» [2], Prozorro [8] та eHealth [3] засвідчують як можливості цифрових інструментів у реформуванні державного сектору, так і типові інституційні проблеми (неінтегрованість даних, формалізація процедур, нерівномірна доступність та технічна й нормативна уразливість). Успіх цифровізації значною мірою залежить не лише від технологічної спроможності, а від здатності держави впроваджувати гнучкі, відкриті та клієнтоорієнтовані моделі управління.

У контексті сучасних викликів (війна, євроінтеграція, суспільна діджиталізація) визначальним завданням вбачаємо формування цілісної цифрової політики, орієнтованої на інтеграцію цифрових сервісів, розвиток цифрової грамотності державних службовців, забезпечення безпеки даних і довіри до цифрових процесів. Реформування нормативно-правової бази, розвиток механізмів зворотного зв'язку, інституційна інтеграція та створення інноваційної цифрової культури мають стати основою ефективного цифрового публічного управління в Україні. Лише за умови подолання інституційної інерції, формування компетентного управлінського середовища та забезпечення міжгалузевої та міжрівневої узгодженості цифрових стратегій можлива побудова сучасної, відкритої та стійкої моделі публічного врядування, здатної ефективно реагувати на виклики ХХІ століття.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2.
2. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua>.
3. Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua>.
4. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3.
5. Пігарев Ю. Л., Костенюк Н. О. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 92-96.

6. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139-145. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25>
7. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 3. С. 59-63. DOI: <https://doi.org/10.15421/152220>
8. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua>.

REFERENCES

1. Byrkovych, T. I., Byrkovych, V. I., & Kabanets, O. S. (2019). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi tsyfrovyykh transformatsii [Mechanisms of public administration in the field of digital transformations]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2> [in Ukrainian].
2. Diia. (n.d.). Retrieved from <https://diia.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Ministry of Health of Ukraine. (n.d.). *Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini* [Electronic health system in Ukraine]. Retrieved from <https://ehealth.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., & Namestnik, V. V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definii poniatiino-katehorialnoho aparatu [Digital governance in Ukraine: Basic definitions of conceptual and categorical apparatus]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, (1), 5–10. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 [in Ukrainian].
5. Pihariiev, Y. L., & Kosteniuk, N. O. (2021). Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia yak chynnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Digitalization of public administration as a factor of Ukraine's digital transformation]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, (2)83, 92-96 [in Ukrainian].
6. Razumei, H. Yu., & Razumei, M. M. (2020). Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia yak skladnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Digitalization of public administration as a component of Ukraine's digital transformation]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, (2)25, 139-145. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25> [in Ukrainian].
7. Sydorenko, N. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku publichnoho upravlinnia [Modern trends in the development of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(3), 59–63. Retrieved from <https://doi.org/10.15421/152220> [in Ukrainian].
8. Prozorro. (n.d.). *Systema publichnykh zakupivel Prozorro* [Prozorro public procurement system]. Retrieved from <https://prozorro.gov.ua> [in Ukrainian].