

УДК 351.72:351.88:004.63

JEL Classification: O33, H83, D83

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-18

**Вербовський Ігор**  
к. п. н., доцент, доцент кафедри професійно-педагогічної,  
спеціальної освіти, андрагогіки та управління,  
начальник навчального відділу  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
<https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ: УПРАВЛІНСЬКІ, КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ

*У статті досліджено цифрову трансформацію публічного управління у соціально-гуманітарній сфері України з урахуванням взаємопов'язаних управлінських, комунікаційних та фінансових аспектів. Обґрунтовано, що цифровізація виходить за межі технологічних змін та набуває ознак системного чинника, який трансформує інституційні механізми надання публічних послуг, характер взаємодії держави з громадянами та підходи до розподілу ресурсів. На основі аналізу нормативно-правової бази, наукових джерел та результатів емпіричного дослідження виявлено ключові тенденції цифровізації у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту.*

*Окрему увагу приділено впливу цифрового середовища на повсякденні практики населення, зокрема ризикам для фізичного та психічного здоров'я, що потребують управлінського реагування. Доведено, що ефективність цифрових перетворень значною мірою залежить від якості комунікаційної політики держави, рівня цифрової грамотності населення та збалансованості фінансового забезпечення між інфраструктурними і людиноцентричними складовими.*

*Запропоновано напрями інтегрованого підходу до реалізації цифрової трансформації, що передбачають посилення міжвідомчої координації, розвиток програм цифрової гігієни, удосконалення механізмів фінансування та впровадження системи оцінювання її результативності. Обґрунтовано доцільність переходу до людиноцентричної моделі цифрового врядування, орієнтованої на підвищення якості життя та зменшення соціальних ризиків.*

**Ключові слова:** цифрова трансформація, публічне управління, соціально-гуманітарна сфера, цифрові публічні послуги, управлінські механізми, комунікаційна політика, цифрова грамотність, цифрова гігієна, фінансове забезпечення цифровізації, людиноцентричний підхід, цифрова нерівність.

## DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SOCIAL AND HUMANITARIAN SECTORS: MANAGERIAL, COMMUNICATION, AND FINANCIAL ASPECTS

*The article examines the digital transformation of public administration in Ukraine's social and humanitarian sphere, taking into account the interrelated managerial, communication, and financial dimensions. It is argued that digitalization extends beyond purely technological change and functions as a systemic factor transforming institutional mechanisms of public service delivery, the nature of state-citizen interaction, and approaches to resource allocation. Based on an analysis*

*of the regulatory and legal framework, scholarly sources, and empirical research findings, the study identifies the key trends in digitalization within the fields of healthcare, education, and social protection. Particular attention is paid to the influence of the digital environment on the everyday practices of the population, especially the risks to physical and mental health that require appropriate managerial responses. The study demonstrates that the effectiveness of digital transformation largely depends on the quality of state communication policy, the level of digital literacy among the population, and the balanced distribution of financial resources between infrastructural and human-centered components. The paper proposes directions for implementing an integrated approach to digital transformation, including strengthening interagency coordination, developing digital hygiene programs, improving financing mechanisms, and introducing a system for evaluating effectiveness. The necessity of transitioning to a human-centered model of digital governance focused on improving quality of life and reducing social risks is substantiated. Keywords: communication policy, digital hygiene, digital literacy, digital public services, digital transformation, financial support for digitalization, human-centered approach, managerial mechanisms, public administration, social and humanitarian sectors, digital inequality.*

**Keywords:** communication policy, digital hygiene, digital literacy, digital public services, digital transformation, financial support for digitalization, human-centered approach, managerial mechanisms, public administration, social and humanitarian sectors, digital inequality.

**Постановка проблеми.** Цифровізація як соціально-економічне явище вже давно вийшла за межі суто технологічного процесу і стала одним із провідних факторів перебудови суспільних відносин, що охоплює практично кожен сферу життєдіяльності людини – від отримання адміністративних і медичних послуг до способів комунікації, навчання, праці та відпочинку. Особливої гостроти питання керованості цього процесу набуло в Україні під час кількох факторів: пандемії COVID-19, яка змусила сферу публічного управління в стислому терміні перевести значну частину взаємодії з громадянами в онлайн-формат; повномасштабної агресії Російської Федерації, що зумовило масштабну внутрішню й зовнішню міграцію населення та потребу в дистанційних форматах надання соціально-гуманітарних послуг; стратегічного курсу держави на побудову «держави у смартфоні» (зокрема, через подальший розвиток порталу «Дія», системи eHealth, електронних рецептів, телемедицини, онлайн-освіти).

Соціально-гуманітарна сфера (охорона здоров'я, освіта, культура, соціальний захист) є тим сегментом, де ефекти цифрової трансформації проявляються найбільш помітно. З одного боку, ми отримуємо принципово нові можливості: пацієнт отримує декларацію з сімейним лікарем, який не виходить з дому, отримує електронний рецепт у межах програми «Доступні ліки»,

звертається до спеціалізованих закладів охорони здоров'я за адміністративно-територіальною «прив'язкою»; здобувач освіти має доступ до якісних освітніх ресурсів незалежно від місця перебування; отримувач соціальних послуг може оформити допомогу через кілька «кліків». З іншого – накопичується значний масив емпіричних свідчень того, що активне і часом неконтрольоване занурення населення в цифрове середовище супроводжує нові ризики для фізичного та психічного здоров'я: порушеннями сну, симптомами тривожності й депресії, інформаційним перевантаженням, малорухливим способом життя, цифровою залежністю (особливо серед дітей, підлітків і молоді), погіршенням якості «живих». соціальних зв'язків. Такі ризики є не суто медичною, а саме публічно-управлінською проблемою, після пов'язаних зі змістом і якістю тих рішень, які приймають органи влади у сфері цифровізації соціально-гуманітарних послуг.

При цьому залишається відкритим ціла низка питань, які потребують осмислення з позицій науки публічного управління: яким має бути управлінський супровід цифрової трансформації соціально-гуманітарної сфери, щоб переваги цифрових сервісів не нівелювалися негативними наслідками для здоров'я громадян; які комунікаційні стратегії мають бути задіяні органами публічної влади для формування цифрової грамотності та цифрової гігієни населення; як забезпечити справедливий розподіл фінансових ресурсів між «технологічною» та «людиноцентричною» складовою цифровізацією; яким чином уникнути поглиблення цифрової нерівності між мешканцями великих міст і сільських територій, між винятковими віковими та соціальними групами. Відповіді на ці запитання у вітчизняній науковій літературі поки що мають більший галузевий, дисциплінарний характер: окремо аналізуються технологічні аспекти, окремо – медико-соціологічні, окремо – фінансово-економічні, тоді як інтегрований публічно-управлінський погляд на цифрову трансформацію соціально-гуманітарної сфери лише формується. Усе зазначене й зумовлює актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема цифрової

трансформації публічного управління в течії останнього десятиліття стала предметом значної уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, однак характер цієї уваги відрізнявся залежно від галузевої належності дослідників. Так, питання загальнотеоретичних засад цифрової держави та цифрового врядування обґрунтовано розкрито в роботах О. Данніков, К. Січкаренко, В. Ляшенка, О. Вишневського, Нинюк І., Нинюк М. які простежили поетапну еволюцію цифровізації в Україні – від інформатизації державного управління до формування цифрової економіки та інституціоналізації Міністерства цифрової трансформації [6, 13, 15]. Сутність електронного врядування, його організаційно-правові механізми та особливості функціонування в умовах воєнного стану розкривають дослідження І. Лопушинського, В. Ключевського, О. Момоток, М. Белікової, в яких акцент зроблено на проблемах сталості цифрових сервісів і захисту персональних даних громадян [1, 12].

Управлінський аспект цифровізації окремих секторів соціально-гуманітарної сфери є предметом наукових розвідок таких науковців як З. Гладуна, Н. Васюк та М. Кузюк, які досліджують сферу охорони здоров'я, телемедицину, E-Health [2, 4]. Питання цифровізації освіти та формування цифрової компетентності досліджують А. Гуралюк, В. Коваленко, Д. Закатнов, М. Ростока, С. Тарнавська, Н. Вараксіна, О. Шило, І. Білоцерківець та А. Жигалюк [5]. Комунікативні аспекти публічного управління в умовах цифровізації активно досліджують В. Краля, О. Гіржева та С. Міненко [10]. Водночас, при загальній обґрунтованості цих розвідок у них, як правило, переважає «галузевий» погляд: цифрова трансформація сфери охорони здоров'я розглядається переважно в логіці медичної реформи, цифровізація освіти – у логіці освітніх стандартів, а проблематика соціального захисту – через призму надання адміністративних послуг.

Фінансово-економічні складники цифрової трансформації публічного сектора розкрито в напрацюваннях В. Венцель та Я. Казюк, які вивчають питання бюджетування публічних видатків в умовах децентралізації та цифровізації [3]. Є. Легеза, Т. Черниченко, М. Кот, С. Козар зосереджують

увагу своїх досліджень на впливі бюджетної децентралізації та інноваційно-цифрових змін на формування місцевих бюджетів і можливості сталого фінансування базових публічних послуг [11, 22]. Окремо слід відзначити аналітичні матеріали, підготовлені експертами ОЕСР, Світового банку та Європейської комісії, у яких систематизовано підходи до оцінювання ефективності публічних видань на цифровізацію та запропоновано методичні засади Digital Government Index [14, 21, 23].

Віддаючи належне напрацюванням зазначеним науковцям, доводиться констатувати, що цифрова трансформація публічного управління в соціально-гуманітарній сфері розглядається в сфері єдиного дослідницького полі, у якому одночасно враховувалися її управлінський, комунікаційний і фінансовий виміри. Натомість, переважна більшість робіт зосереджується на окремих галузевих сегментах і не пропонує інтегрованого бачення цифрової трансформації публічного управління в соціально-гуманітарній сфері як єдиного, багатовимірного процесу. Це зумовлює потребу спеціального дослідження, у межах якого цифровізація розглядатиметься крізь призму одночасного поєднання управлінських, комунікаційних та фінансово-економічних вимірів, що й визначає логіку подальшого викладу матеріалу.

**Виділення нерозв'язаних раніше частин загальної проблеми.** Попри значний обсяг наявних напрацювань, поза увагою дослідників переважно залишається ряд питань, які виникають на стику публічного управління, комунікаційної взаємодії та фінансового забезпечення цифрових змін у соціально-гуманітарній сфері. Так, недостатньо обґрунтованими є управлінські механізми, які дозволили б органам публічної влади не лише запроваджувати цифрові сервіси («Дія», E-Health, електронні рецепти, онлайн-освіта), а й одночасно мінімізувати супутні ризики для фізичного та психічного здоров'я громадян – передусім вразливих груп населення. Відкритим також залишається питання комунікаційного супроводу таких змін, а саме, яким чином формувати у населення цифрову грамотність і цифрову гігієну, не зводячи цю роботу до різних інформаційних проблем. Майже не порушеною є й проблематика

обґрунтування розподілу бюджетних ресурсів між «технологічним» та «людиноцентричним» напрямками цифровізації, що особливо актуально в умовах військового стану та військового відновлення України.

**Мета статті** – обґрунтувати управлінські, комунікаційні та фінансові аспекти цифрової трансформації публічного управління в соціально-гуманітарній сфері України та визначити напрями їх інтегрованого врахування в практиці органів публічної влади.

Завдання роботи:

1) систематизувати управлінські аспекти цифрової трансформації публічного управління в соціально-гуманітарній сфері, окресливши коло відповідних суб'єктів, інструментів та механізмів;

2) розкрити комунікаційні аспекти цифрової трансформації як передумови формування цифрової грамотності та цифрової гігієни населення з урахуванням ризиків цифрового середовища для фізичного та психічного здоров'я громадян;

3) узагальнити фінансові аспекти цифровізації соціально-гуманітарної сфери в частині розподілу публічних ресурсів між «технологічною» та «людиноцентричною» її складовими;

4) на основі результатів емпіричного дослідження виокремити пріоритетні напрями публічно-управлінського реагування на виклики цифрової трансформації у соціально-гуманітарній сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Передусім слід відзначити, що цифрова трансформація публічного управління в соціально-гуманітарній сфері є не одноразовим організаційно-технічним проектом, а тривалим процесом перебудови інституційних, комунікаційних і фінансових відносин між органами державної влади, надавачами соціально-гуманітарних послуг (закладами охорони здоров'я, освіти, культури, соціального захисту) та громадянами як кінцевими отримувачами цих послуг. У межах нашого дослідження виокремлено три взаємопов'язані виміри такої трансформації, які, на нашу думку, мають розглядатися в єдиному дослідницькому полі: управлінському,

комунікаційному та фінансовому, оскільки саме в їхньому поєднанні проявляється реальний ефект цифровізації для якості життя населення.

Розглядаючи управлінські аспекти цифрової трансформації публічного управління в соціально-гуманітарній сфері, слід зазначити, що початок системних змін у цьому напрямі в Україні припадає на 2018 р., коли розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р було схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. [18] У подальшому з'являються й інші документи стратегічного характеру: Закон України «Про електронні комунікації» [16], розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації» [8], Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. [20], Стратегія розбудови телемедицини в Україні до 2026 р. [19], Концепція розвитку електронної охорони здоров'я [17]. Інституційним «опорним вузлом» цифрових перетворень стало створене у 2019 р. Міністерство цифрової трансформації України.

Узагальнюючи результати попередніх досліджень і те, що сьогодні реально відбувається «на землі» у соціально-гуманітарній сфері, можна говорити про кілька управлінських кроків, які задали рамку цифрової трансформації. Не йдеться про вичерпний перелік, але саме ці рішення, на наше переконання, найбільше вплинули на зміну щоденної взаємодії громадянина з державою.

Передусім варто зупинитися на створенні та поступовому розширенні функціоналу порталу «Дія» [9]. Спочатку він сприймався як зручний інструмент для «оцифрування» стандартних адміністративних процедур, однак доволі швидко перетворився на своєрідний фронт-офіс держави у смартфоні: оформлення «єДопомоги», електронні документи дитини, доступ до навчальних сервісів тощо. Для управлінця це означає не лише економію часу відвідувачів установ. У результаті суттєво зменшується потреба в численних особистих візитах до установ, які тривалий час підживлювали повсякденні корупційні практики, і натомість з'являється можливість працювати з реальними, кількісно

вимірюваними запитами громадян, а не з умовними «потребами населення», сформованими у звітності

Інший, не менш показовий приклад – розбудова електронної системи охорони здоров'я (E-Health). Без неї медична реформа залишилася б у площині нормативних рішень. Запис до лікаря в електронному форматі, рецепти в межах програми «Доступні ліки», е-направлення, а також підготовка звітності не постфактум, а фактично «онлайн» змушують як керівників закладів, так і органи публічної влади по-іншому сприймати саму логіку функціонування системи охорони здоров'я.: не через призму «скільки ліжок» чи «яка площа приміщення», а через те, яку послугу, кому і в якій кількості реально надано. Це, зрозуміло, породжує й опір, але водночас створює основу для більш чесної розмови про ефективність використання бюджетних коштів.

Окремої уваги потребує поступова інституціоналізація телемедицини. До 2020 року вона залишалася радше темою для пілотних проєктів, ніж масовою практикою. Пандемія, а потім і повномасштабне вторгнення РФ різко змінили ситуацію. Для внутрішньо переміщених осіб, жителів прифронтових і деокупованих територій дистанційна консультація лікаря інколи є єдиним реалістичним варіантом. І тут уже недостатньо просто закупити обладнання чи укласти договір з провайдером. Потрібно, щоб управлінець на місці вмів по-іншому планувати маршрути пацієнтів, розумів обмеження людини щодо зв'язку, навичок користування технікою, елементарної безпеки, – це інша культура планування медичної допомоги.

Схожа трансформація, хоча й не така швидка, відбувається в освіті. Те, що ще вчора сприймалося як «додатковий сервіс» – електронні журнали, щоденники, єдині освітні платформи, – у період карантинів, а потім і війни стало для переважної більшості учнів і студентів єдиним каналом зв'язку зі школою чи університетом. У керівника закладу освіти з'явилися інструменти, які дозволяють бачити, скільки дітей реально підключаються до занять, де виникають «провали» в охопленні, які класи чи групи потребують додаткової підтримки. Це, зрозуміло, не вирішує всіх проблем – але змушує по-іншому

говорити про відповідальність за результат.

Якщо говорити про сферу соціального захисту, то тут цифрові зміни не настільки демонстративні, як у медицині чи освіті, але, відверто кажучи, для конкретних людей вони часом важать більше, ніж будь-які гучні реформи. Ззовні все виглядає досить буденно: зведення до купи різних реєстрів отримувачів допомоги, можливість подати заяву онлайн, окремі електронні сервіси для внутрішньо переміщених осіб. Проте за цими «технічними деталями» ховається відхід від старої логіки, коли людина з одним і тим самим питанням ходила від кабінету до кабінету з товстою папкою довідок. Нині, принаймні в ідеалі, її ситуація фіксується в єдиному цифровому досьє, до якого можуть апелювати різні служби.

Якщо дивитися трохи наперед, то мова вже має йти не просто про впровадження нових інформаційних систем, а про повноцінний кейс-менеджмент: коли соціальний працівник, сімейний лікар, педагог бачать не окремий «запит на довідку», а родину з її конкретною траєкторією, ризиками, ресурсами. І тоді рішення ухвалюються не «по документу», а по людині. В умовах війни та масового вимушеного переміщення це перестає бути питанням лише адміністративної зручності. Це про те, чи сприймає держава своїх громадян як прохачів, які мають випросити допомогу, чи як людей, чия гідність вимагає іншої, більш поважної організації всієї системи підтримки.

При цьому необхідно усвідомлювати, що сама по собі наявність технологічних рішень ще не гарантує якості публічного управління в цій сфері. Як засвідчує досвід реалізації медичної реформи, ключове значення має наявність у керівників відповідних установ управлінської компетентності (а не тільки профільної – медичної, педагогічної, соціальної), здатності працювати в логіці «гроші йдуть за пацієнтом / здобувачем / отримувачем послуг», уміння поєднувати бюджетне фінансування з пошуком альтернативних джерел доходу та залученням інвестицій [7]. Саме недостатня управлінська компетентність частини керівників закладів соціально-гуманітарної сфери, поряд із недостатньою матеріально-технічною забезпеченістю, належить, на нашу

думку, до основних чинників, які підтримують повноцінне використання потенціалу цифрових інструментів і зберігають інерційність управлінських практик у закладах соціально-гуманітарної сфери.

Окремим управлінським виміром цифрової трансформації соціально-гуманітарної сфери є кібербезпека та захист персональних даних громадян, які користуються цифровими сервісами. В умовах безпрецедентного рівня кіберзагроз, зумовлених гібридною агресією РФ, надійність і безперебійність функціонування цих сервісів (у тому числі за умов відключень електроенергії та руйнування телекомунікаційної інфраструктури) виходить далеко за межі суто технічної проблематики й набуває характеру повноцінного публічно-управлінського виклику. Фактично йдеться про здатність держави забезпечувати реалізацію своїх конституційних зобов'язань щодо доступності медичних, освітніх та соціальних послуг у цифровому середовищі навіть у ситуації тривалої безпекової кризи, що безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до держави та її цифрових сервісів.

Комунікаційний вимір цифрової трансформації нерідко залишається в «сліпій зоні» наукової уваги, поступаючись місцем технологічним і бюджетним аспектам. Водночас саме від якості комунікації між органами публічної влади, надавачами соціально-гуманітарних послуг та громадянами залежить, чи буде запроваджений цифровий сервіс фактично затребуваним населенням і чи не призведе його впровадження до подальшого поглиблення цифрової нерівності між різними групами населення.

Емпірична база дослідження, сформована на основі онлайн-анкетування 323 респондентів різного віку, статі, рівня освіти й регіону проживання, дозволяє побачити, як саме цифрова комунікація вбудовується в повсякденні практики населення і які управлінські ризики та можливості вона породжує. Зібрані дані фіксують не лише масштаби присутності людей у цифровому середовищі, а й ті зміни в режимі використання часу та способах взаємодії, які повинні враховуватися при проектуванні цифрових сервісів у соціально-гуманітарній сфері.

Результати опитування показують, що для більшості респондентів цифрове середовище вже перестало бути «додатком» до офлайн-реальності й перетворилося на її щоденний фон. Понад 80% опитаних зазначили, що проводять онлайн щонайменше 4 години на добу, а більше половини фактично живуть у мережі по 6 годин і більше (рис. 1). При цьому головним «вікном» у цей простір виявився не комп'ютер, а звичайний смартфон. Це, здавалося б, технічне спостереження має безпосередні управлінські наслідки: публічні цифрові сервіси мають проєктуватися передусім під мобільне користування, а не як спрощена версія «кабінетного» браузерного інтерфейсу, що потребує орієнтації дизайну публічних цифрових сервісів на мобільні платформи як базові, а не допоміжні.

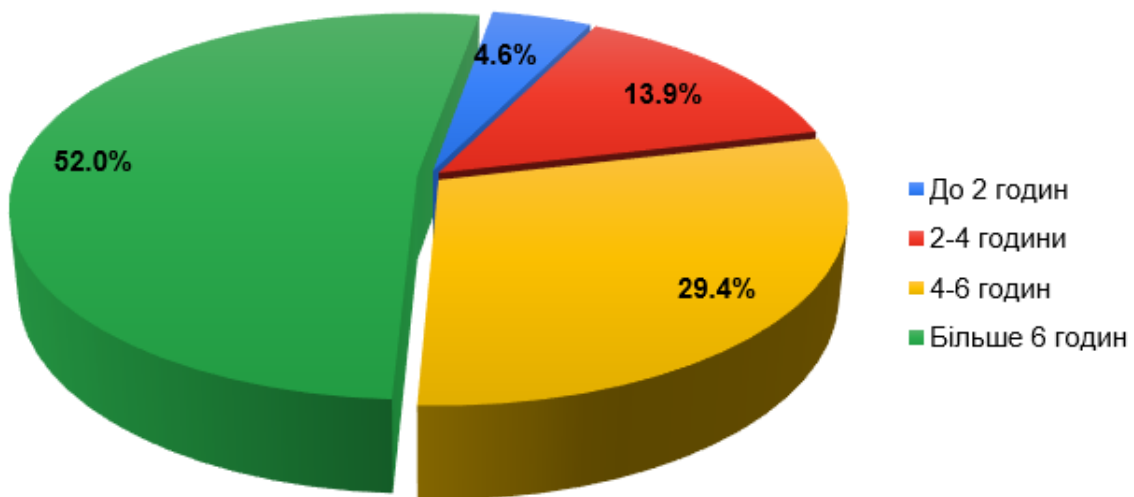


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Скільки приблизно годин на день Ви зазвичай використовуєте цифрові пристрої (смартфон, комп'ютер, планшет тощо)?»

*Джерело: сформовано автором*

Із відповідей респондентів видно, що вони використовують цифрові технології передусім для щоденного спілкування, навчання, виконання професійних завдань та дозвілля. Натомість до моніторингу власного здоров'я цифрові інструменти залучає лише близько п'ятої частини опитаних (рис. 2). Така диспропорція, з одного боку, свідчить про недостатню популяризацію

наявних публічних сервісів (зокрема, можливостей мобільного додатка «Дія», електронного кабінету пацієнта в системі E-Health), а з іншого – вказує на невикористаний потенціал «точок дотику» між державою та громадянином у сфері профілактики неінфекційних захворювань і підтримання здорового способу життя. Таким чином, цифрове середовище поки що сприймається переважно як простір комунікації та розваг, а не як інструмент самоконтролю стану здоров'я, що звужує профілактичний потенціал цифрових сервісів у системі громадського здоров'я.

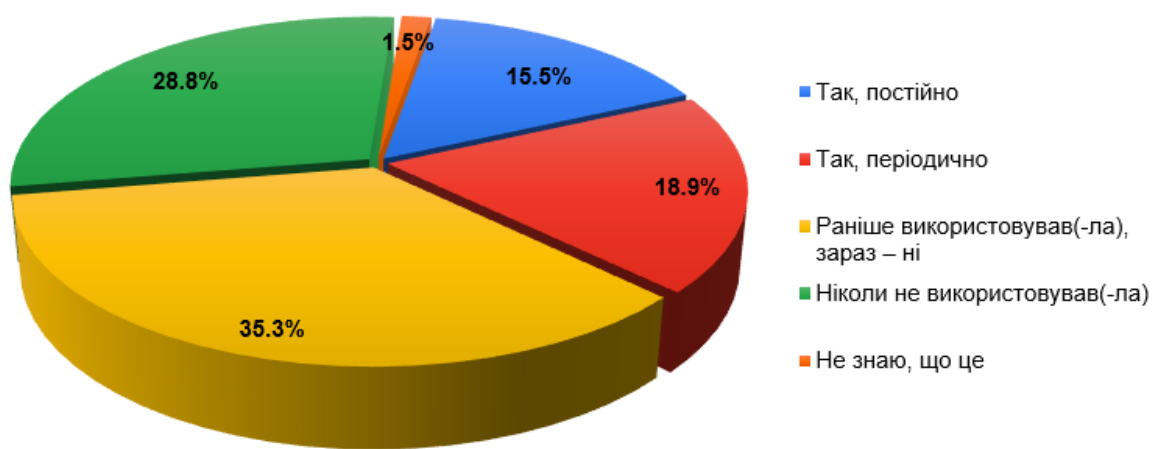


Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи використовуєте Ви фітнес-додатки або гаджети для здоров'я (смайт-годинник тощо)?»

*Джерело: сформовано автором*

Частина тих, хто регулярно користується державними цифровими сервісами на кшталт «Дія», є значною, проте далеко не повною; помітна також група респондентів, які «планують почати» або «не зробити зовсім» (рис. 3). Відповіді респондентів показують, що комунікаційне завдання органів публічної влади полягає не тільки в інформуванні про сам факт існування цифрового сервісу, а й у безпосередньому поясненні його безпечності, юридичної значущості та реальної зручності у повсякденному користуванні.

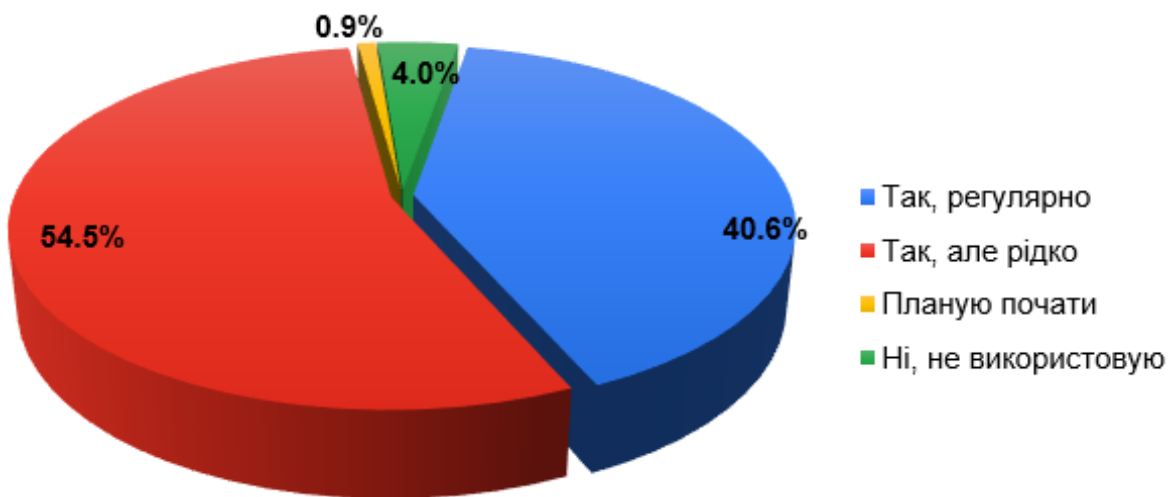


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи використовуєте Ви цифрові технології для доступу до державних послуг (наприклад, «Дія»)?»

*Джерело: сформовано автором*

Понад 58 % респондентів, хоч іноді відчувають тривогу чи роздратування при відсутності доступу до Інтернету чи гаджета (рис. 4), понад 75 % – інформаційні перевантаження (рис. 5), понад 60 % – відчуття самотності при постійній онлайн-комунікації (рис. 6). Понад половина опитаних відзначають зниження якості сну, а близько 30 % – порушення режиму харчування через онлайн-активність (рис. 7). Серед молоді близько 11–12 % виявляють стійкі ознаки формування цифрової залежності. Ці дані доводять, що сама лише розбудова цифрових сервісів без паралельної політики формування цифрової гігієни населення та цифрової грамотності здатна породжувати нові ризики для громадського здоров'я – ризики, відповідь на які має давати саме система публічного управління.

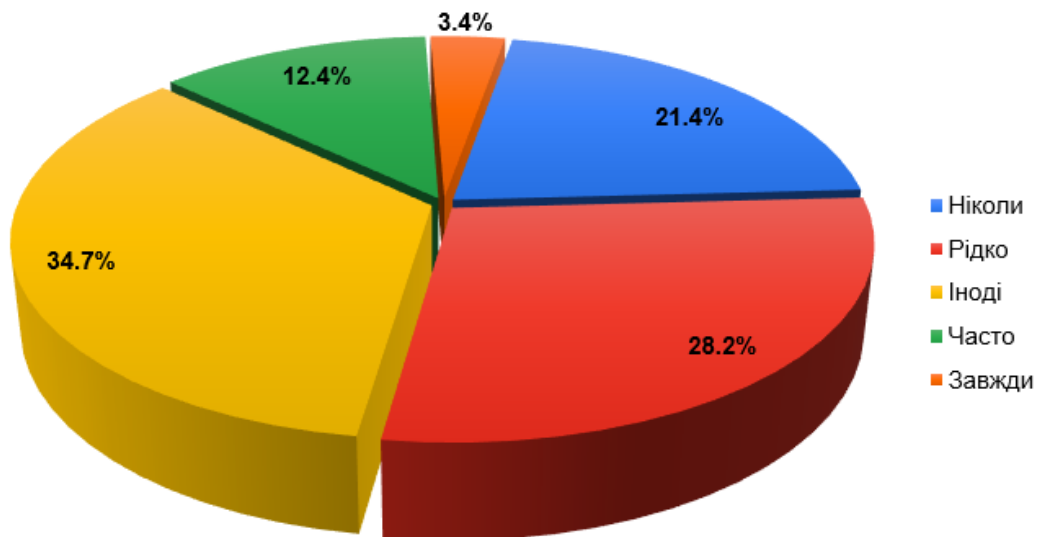


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи відчуваєте роздратування або тривогу, якщо не маєте доступу до інтернету чи цифрових пристроїв?»

*Джерело: сформовано автором*

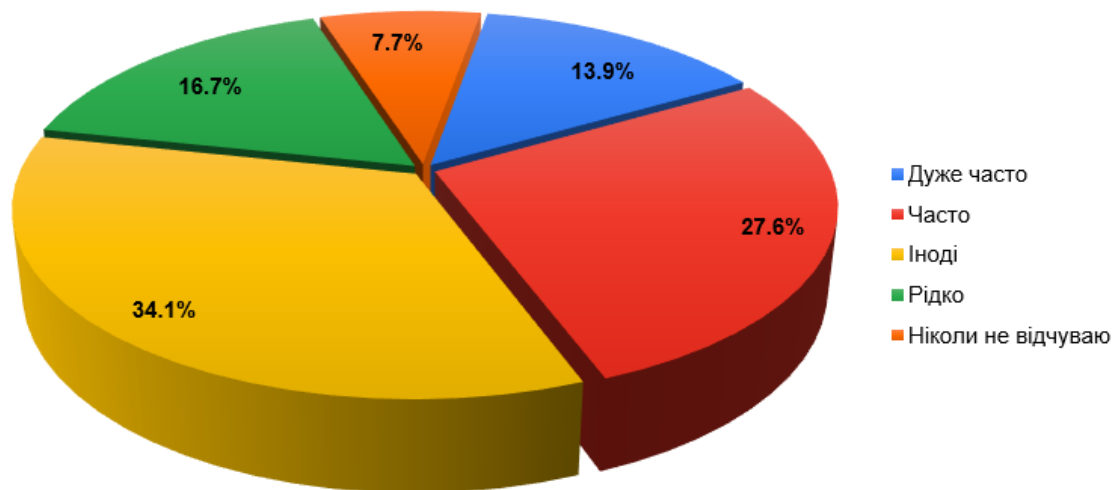


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Наскільки часто Ви відчуваєте інформаційне перевантаження (відчуття, що інформації забагато) від новин та повідомлень у цифровому просторі?»

*Джерело: сформовано автором*

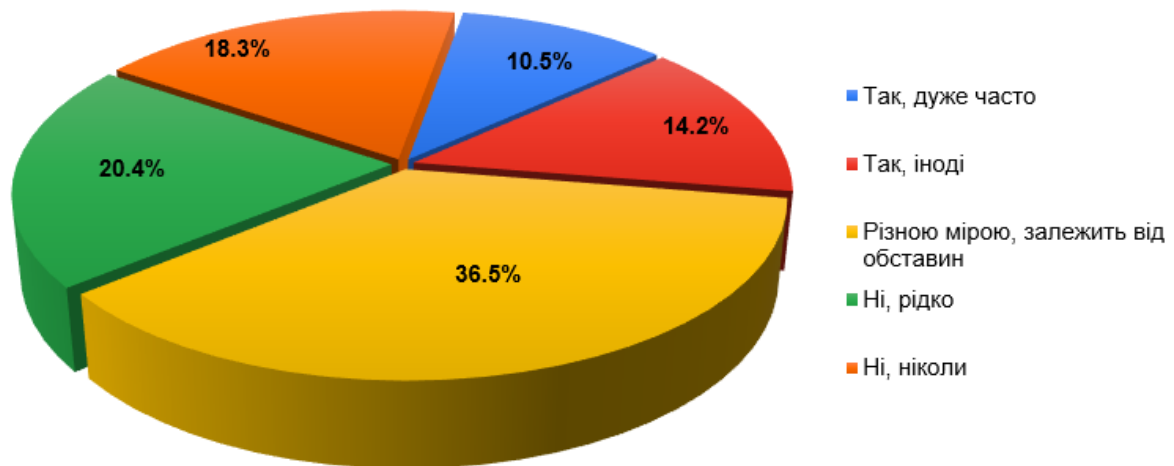


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи відчуваєте Ви самотність, незважаючи на постійне онлайн-спілкування?»

*Джерело: сформовано автором*

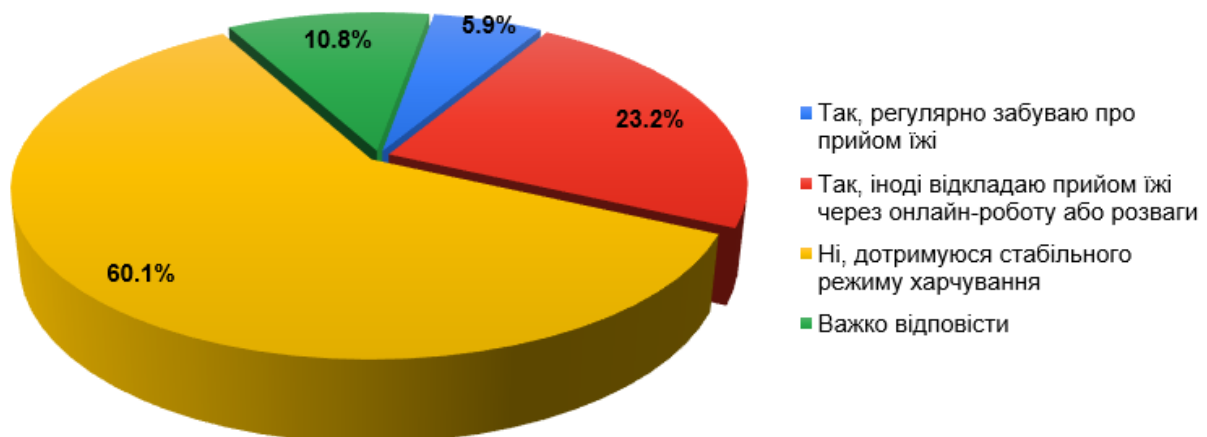


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи стикалися Ви з порушенням режиму харчування через онлайн-активність?»

*Джерело: сформовано автором*

Відповіді респондентів відрізняються і у поглядах на те, хто саме має нести головну відповідальність за інформування населення про ризики цифровізації та способи їх профілактики. Приблизно однакова кількість опитаних покладають цю функцію на державні органи, заклади охорони здоров'я, заклади освіти, засоби масової інформації, родину, громадські

організації та розробників цифрових продуктів (рис. 8). Така картина свідчить про відсутність у суспільній свідомості виразного «адресата» комунікаційної відповідальності й, відповідно, про потребу в узгодженій міжвідомчій комунікаційній політиці за участю Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства цифрової трансформації України та органів місцевого самоврядування.

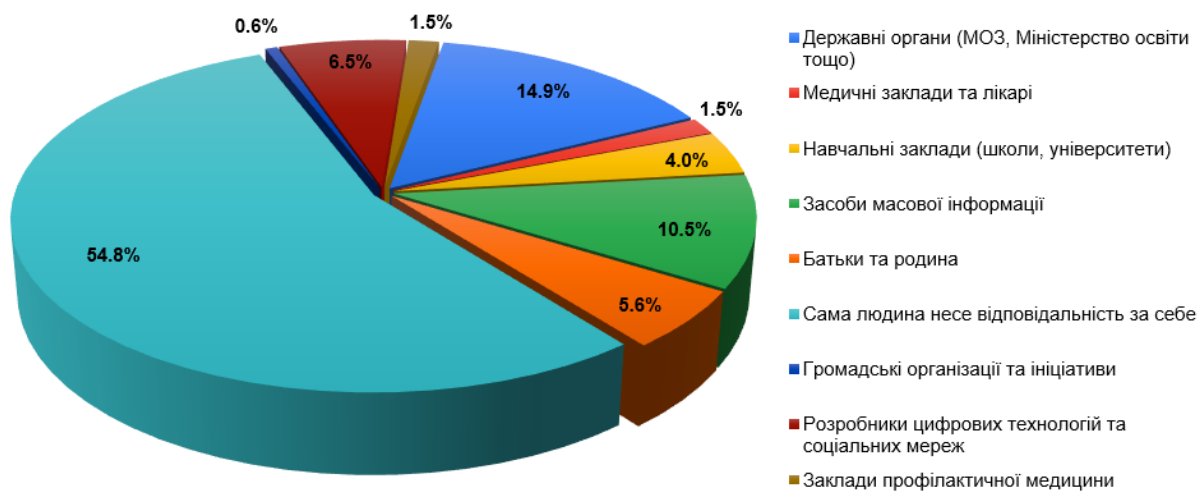


Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на запитання «На Вашу думку, хто має нести основну відповідальність за інформування населення про ризики цифровізації та методи профілактики залежності? (Оберіть один варіант)»

*Джерело: сформовано автором*

З урахуванням отриманих емпіричних даних та попереднього аналізу доцільно окреслити кілька пріоритетних комунікаційних напрямів реагування системи публічного управління на виклики цифрової трансформації в соціально-гуманітарній сфері:

– по-перше, йдеться про вибудовування продуманої, багаторівневої моделі «держава – заклад – громадянин», у якій поява кожного нового цифрового сервісу не зводиться до короткого пресрелізу чи інструкції «на сайті», а супроводжується доступними поясненнями, короткими відео, можливістю поставити запитання й отримати відповідь «живої» людини – у

ЦНАПі, в реєстратурі закладу охорони здоров'я, у сімейного лікаря чи працівника соціальної служби;

– по-друге, необхідно перейти від разових інформаційних кампаній до системної просвітницької роботи з цифрової гігієни. Йдеться про дуже практичні речі: скільки часу дитина й дорослий можуть безпечно проводити перед екраном, як організувати «зони без гаджетів» удома і в школі, що робити з порушенням сну чи постійним «скролінгом» новин. Найкращим варіантом для проведення таких заходів є заклади освіти, заклади охорони здоров'я, ті, до кого люди приходять не лише за послугою, а й за порадою;

– по-третє, тема цифрової грамотності й медіаграмотності мають перестати бути факультативними. Вони мають зайняти своє місце в освітніх програмах закладів освіти всіх рівнів, так само як і в програмах підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Без цього важко розраховувати на усвідомлене використання цифрових сервісів, а не лише на формальне «переходження в онлайн»;

– по-четверте, результати опитувань дозволяють виділити групи підвищеного ризику щодо формування цифрової залежності. З ними немає сенсу працювати однаковими методами: підліток, молода мати, ІТ-фахівець чи літня людина потребують різних підходів, різної мови й різних форм підтримки. Саме тут потрібен диференційований підхід, заснований на регулярному моніторингу, а не на загальних уявленнях;

– По-п'яте, варто наголошувати і на професійних стандартах реагування. Фахівці громадського здоров'я та сімейні лікарі, які першими стикаються з наслідками надмірної цифрової активності – хронічним недосипанням, тривожністю, депресивними станами, скаргами на опорно-руховий апарат, – мають мати під рукою не лише власний досвід і інтуїцію, а й чітко виписані протоколи дій: як розпізнавати такі випадки, що рекомендувати, куди скеровувати пацієнта далі.

Фінансовий вимір цифровізації, як засвідчує досвід країн – членів ОЕСР, має щонайменше дві принципово різні складові. З одного боку, це

«технологічна» (інфраструктурна) компонента, пов'язана з розгортанням і підтримкою програмно-апаратної бази цифрових сервісів. З іншого – «людиноцентрична» (профілактично-освітня) складова, що охоплює підвищення рівня цифрової грамотності, формування навичок цифрової гігієни та запобігання негативному впливу цифрового середовища на здоров'я людини [23]. Практика показує, що в бюджетах багатьох держав, і Україна тут, на жаль, не є винятком, переважна частина видатків на цифровізацію спрямовується саме на технологічну складову, тоді як «людиноцентричні» заходи фінансуються за залишковим принципом. Така ситуація зумовлює потребу чіткого розмежування й порівняння цих двох груп видатків за їхніми управлінськими ефектами та ризиками недофінансування (табл. 1).

Таблиця 1

Структура фінансового забезпечення цифрової трансформації у соціально-гуманітарній сфері

Складова цифровізації	Типові напрями видатків	Основні управлінські ефекти	Ризики недофінансування
«Технологічна» (інфраструктурна)	Закупівля обладнання; розгортання та супровід ІТ-систем; розвиток телекомунікаційної інфраструктури; кібербезпека	Підвищення доступності цифрових публічних послуг; прискорення обробки та аналізу даних; прозорість операцій органів влади	Несталість роботи сервісів; збої та вразливість до кібератак; технологічна відсталість окремих територій і закладів
«Людиноцентрична» (просвітницько-освітня)	Програми цифрової грамотності; заходи з формування цифрової гігієни; підвищення кваліфікації персоналу; профілактичні й реабілітаційні програми, пов'язані з впливом цифрового середовища	Усвідомлене та безпечне користування цифровими сервісами; зростання довіри громадян до публічних інституцій; зниження навантаження на систему охорони здоров'я та соціального захисту	Поглиблення цифрової нерівності; низький рівень використання наявних сервісів; зростання прихованих суспільних витрат, передусім у сфері охорони здоров'я та соціальної підтримки

За відсутності належних інвестицій у культуру відповідального використання цифрових технологій значна частина технологічних напрацювань не дає очікуваного результату, а натомість породжує приховані суспільні витрати – насамперед у системі охорони здоров'я.

Особливо чутливим це питання стає в умовах воєнного часу, коли державний і місцеві бюджети об'єктивно перебувають під колосальним навантаженням. У такій ситуації тема цифрової гігієни та цифрової грамотності легко «витісняється» більш помітними на перший погляд потребами – оборонними, соціальними, інфраструктурними, – і без чітко зафіксованих пріоритетів практично не має шансів на системне фінансування.

Як зазначають у своїх дослідженнях В. Венцель та Я. Казюк, цифровізація бюджетного процесу в поєднанні з децентралізацією фінансових повноважень на рівні громад створює можливості для більш гнучкого реагування на потреби населення й перерозподілу ресурсів між «технологічною» та «людиноцентричною» складовими залежно від конкретної ситуації [3]. У такому контексті окремим управлінським завданням постає не стільки збільшення загального обсягу видатків, скільки запровадження та підтримання в бюджетах усіх рівнів чітко визначених, по суті захищених статей на просвітницькі, профілактичні та реабілітаційні заходи, пов'язані з впливом цифрового середовища на здоров'я громадян, шляхом раціонального перерозподілу наявних ресурсів на користь більш збалансованої структури видатків.

Окремого обговорення потребують фінансові механізми залучення позабюджетних ресурсів до проєктів цифрової трансформації соціально-гуманітарної сфери. Йдеться, зокрема, про

– використання інструментів державно-приватного партнерства у розгортанні цифрових сервісів охорони здоров'я та освіти, що дає змогу розділити інфраструктурні ризики між державою й бізнесом та прискорити введення сервісів в експлуатацію;

– грантову підтримку з боку міжнародних партнерів (проекти за участі ПРООН, Світового банку, ЄС, USAID тощо), яку доцільно орієнтувати не лише на технологічні рішення, а й на освітньо-просвітницькі компоненти, пов'язані з формуванням навичок цифрової грамотності й цифрової гігієни;

– активізацію потенціалу благодійних організацій і громадських об'єднань, які, особливо в умовах війни, відіграють помітну роль у підтримці закладів соціально-гуманітарної сфери (постачання техніки, оплата інтернет-послуг, забезпечення безперебійного живлення);

– розширення можливостей закладів охорони здоров'я та освіти щодо формування власних надходжень у межах статутної діяльності (надання платних послуг, здавання в оренду тимчасово вільних приміщень) із чітким закріпленням норми про спрямування частини таких коштів на цифровізацію та підвищення кваліфікації персоналу.

Окрема група питань стосується критеріїв оцінювання ефективності публічних видатків на цифровізацію соціально-гуманітарної сфери. Міжнародні інструменти, такі як Digital Government Index, OECD Digital Economy Outlook, EU Digital Decade Indicators, дають змогу порівнювати рівень розвитку цифрових сервісів різних країн у міждержавній перспективі [23]. Водночас на національному рівні все ще бракує сталої системи індикаторів, які б комплексно відображали саме «людиноцентричні» результати цифровізації – динаміку цифрової грамотності населення, масштаби цифрової нерівності між різними віковими та соціальними групами, рівень довіри громадян до цифрових публічних сервісів. На наш погляд, розроблення такої системи показників має стати одним із пріоритетних завдань Міністерства цифрової трансформації України у співпраці з Державною службою статистики та профільними міністерствами.

Якщо спробувати підвести проміжну риску під аналізом трьох вимірів – управлінського, комунікаційного та фінансового, – то стає очевидно: розглядати їх окремо один від одного вже не просто методологічно некоректно,

а й практично небезпечно. Ці аспекти цифрової трансформації в соціально-гуманітарній сфері «працюють» лише у зв'язці. Управлінське рішення про запуск нового сервісу нічого не варте, якщо громадяни про нього не знають або не розуміють, як ним користуватися. Найретельніше продумана комунікаційна кампанія залишиться на рівні гасел, якщо за нею не стоїть реальне фінансування. І, нарешті, будь-який, навіть дуже раціональний, розподіл ресурсів не дасть бажаного ефекту без прозорих пріоритетів та живого зворотного зв'язку від тих, для кого все це зрештою і робиться.

Спираючись як на емпіричні дані проведеного дослідження, так і на логіку медичної реформи, що стала одним із небагатьох прикладів послідовної трансформації вітчизняної системи публічного управління, доцільно виокремити кілька напрямів інтегрованого управлінського реагування на виклики цифровізації соціально-гуманітарної сфери.

По-перше, потребує подальшого оформлення міжвідомча взаємодія Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства соціальної політики України та Міністерства культури та інформаційної політики України. Мова не про епізодичні погодження окремих документів, а про сталу координаційну платформу, де цифрові рішення в соціально-гуманітарній сфері розглядаються комплексно, з урахуванням перетину повноважень і спільного впливу на різні категорії населення.

По-друге, на часі – не чергова «кампанія», а справді загальнонаціональна програма цифрової грамотності й цифрової гігієни з різними модулями для дітей, підлітків, студентів, дорослого працездатного населення та людей старшого віку. У кожній з цих груп свої практики, свої страхи й свої спокуси, і «одна брошура для всіх» тут не працює.

По-третє, питання взаємозв'язку цифровізації та здоров'я має зайняти чітке місце в підготовці фахівців: від громадського здоров'я і сімейної медицини до педагогіки й соціальної роботи. Не менш важливо, щоб ці теми були інтегровані й у програми підвищення кваліфікації державних службовців

та посадових осіб місцевого самоврядування – саме вони приймають рішення, які потім «оцифровують» життя людей.

По-четверте, варто серйозно поставитися до ідеї місцевих «цифрових хабів» – невеликих, але стійких осередків підтримки при ЦНАПах, бібліотеках, закладах культури. Для значної частини громадян це може бути єдине місце, де їм хтось спокійно пояснить, як оформити послугу онлайн, не принижуючи і не звинувачуючи у «нецифровості».

По-п'яте, фінансування людиноцентричної складової цифровізації не може залишатися другорядним елементом бюджетної політики. За відсутності чітко визначених у програмах цифрової трансформації видатків на просвітницькі, профілактичні та реабілітаційні заходи ці напрями й надалі системно поступатимуться пріоритетом інвестиціям в інфраструктурне та програмне забезпечення.

По-шосте, Україні потрібна власна система індикаторів ефективності цифрової трансформації соціально-гуманітарної сфери. Йдеться не лише про технічні показники доступу та швидкості, а про більш «делікатні» речі: як змінюється рівень цифрової грамотності, як розширюється або, навпаки, поглиблюється цифрова нерівність між різними групами населення, чи зростає довіра до публічних цифрових сервісів.

Водночас запропонований перелік напрямів інтегрованого регулювання, безумовно, не є вичерпним. Він радше окреслює базовий каркас управлінських рішень, без якого подальша цифровізація соціально-гуманітарної сфери зберігатиме характер переважно техніко-інфраструктурного проєкту. За таких умов запровадження нових цифрових сервісів може давати обмежений соціальний ефект і супроводжуватися виникненням додаткових управлінських ускладнень, що потребуватимуть подальших компенсаторних заходів.

**Висновок:** Цифрова трансформація публічного управління у соціально-гуманітарній сфері в Україні вже стала самостійним напрямом державної політики, а не додатком до окремих галузевих реформ. Вона змінює логіку управлінських рішень, структуру комунікацій між державою і громадянами,

підходи до розподілу фінансових ресурсів. Емпіричні дані показали, що зростання цифрової присутності супроводжується новими ризиками для фізичного та психічного здоров'я, які державі доведеться враховувати так само, як і питання технічної інфраструктури. Водночас цифрові інструменти відкривають додаткові можливості для адресності публічних послуг, прозорості бюджетних рішень і посилення довіри до інституцій.

Подальші дослідження, на наш погляд, мають бути спрямовані на інтеграцію управлінських, комунікаційних і фінансових аспектів цифровізації в єдину рамку публічної політики та на розроблення національної системи показників, здатної відображати не тільки технічні, а й людиноцентричні результати цифрової трансформації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белікова М. І. Вплив воєнного стану на розвиток електронного урядування в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 243-251. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-243-251](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-243-251)
2. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (E-Health) як важливий напрям трансформації медичної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.37>
3. Венцель В., Казюк Я. Адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування: поточний стан та проблеми. *ГО «Платформа прав людини»*. 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18432>
4. Гладун З. С. Адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я населення в Україні : навч. посіб. / Тернопіль: Укрмедкнига, 1999. 312 с.
5. Гуралюк А. Г., Коваленко В. В., Закатнов Д. О., Ростока М. Л., Тарнавська С. В., Вараксіна Н. В., Шило О. А., Білоцерківець І. П., Жигалюк А. В. Цифровізація освіти і науки в умовах російсько-української війни та відбудови України : оглядове видання. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2025. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.33407/lib.NAES.id/746127>

6. Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 73-79. URL: [https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/15.pdf](https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/15.pdf)
7. Дегтярьова І., Казюк Я., Петроє О., Мороз В., Івкін В. Медична реформа: публічно-управлінські аспекти. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. Випуск № 28 (57). С. 206-218. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/726/1516>
8. Деякі питання цифрової трансформації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 р. № 735-р. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text>
9. Дія : державні послуги онлайн : веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua/>
10. Краля В., Гіржева О., Міненко С. Цифрові комунікації у системі публічного управління: інституційні механізми взаємодії влади та громадськості. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 160-166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.160-166>
11. Легеза Є. Основні теоретичні положення концепції публічних послуг в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 81-85. URL: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/09/16.pdf>
12. Лопушинський І. П., Ключевський В. І., Момоток О. М. Особливості надання публічних (електронних публічних) послуг в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 4 (18). С. 110-123. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-110-123](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-110-123)
13. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 252 с.
14. Міністерство цифрової трансформації України. Мінцифра побудує екосистему Digital Economy and Society Index в Україні : офіційний веб-сайт. 2021. 21 груд. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/mintsifra-pobudue-ekosistemu-digital-economy-and-society-index-v-ukraini>

15. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4 (4). С. 509-521. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521)
16. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-ІХ. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
17. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1671-р. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>
18. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
19. Про схвалення Стратегії розбудови телемедицини в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.07.2023 р. № 625-р. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/625-2023-%D1%80#Text>
20. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
21. Україна серед лідерів GovTech у рейтингу Світового банку. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний веб-сайт. 2025. 25 груд. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-sered-lideriv-govtech-u-reytnhu-svitovoho-banku>
22. Черничко Т., Кот М., Козар С. Інноваційно-цифрова модернізація економіки України: роль державних реформ в кризовий період. *Сталий*

розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 291-296.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-39>

23. Digital government index. Government at a Glance 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. Розд. 7. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025\\_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index\\_1edec44e.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html)

## REFERENCES

1. Bielikova, M. I. (2022). *Vplyv voiennoho stanu na rozvytok elektronnoho uriaduvannia v Ukraini* [Influence of martial law on the development of e-government in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, 8(26), 243–251. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-243-251](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-243-251) [in Ukrainian].
2. Vasiuk, N. O., & Kuziuk, M. H. (2022). *Zaprovadzhennia elektronnoi systemy okhorony zdorovia (E-Health) yak vazhlyvyi napriam transformatsii medychnoi haluzi* [Introduction of the electronic health care system (e-health) as an important direction of transformation of the medical field]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.37> [in Ukrainian].
3. Ventsel, V., & Kaziuk, Ya. (2024). *Administruvannia mistsevykh podatkov i zboriv orhanamy mistsevoho samovriaduvannia: potochnyi stan ta problemy* [Administration of local taxes and fees by local self-government bodies: current state and problems]. *HO «Platforma prav liudyny»*. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/18432> [in Ukrainian].
4. Hladun, Z. S. (1999). *Administratyvno-pravove rehuliuвання okhorony zdorovia naseleння v Ukraini* [Administrative and legal regulation of public health care in Ukraine] (Textbook). Ternopil: Ukrmedknyha. 312 p. [in Ukrainian].
5. Huraliuk, A. H., Kovalenko, V. V., Zakanov, D. O., Rostoka, M. L., Tarnavska, S. V., Varaksyna, N. V., Shylo, O. A., Bilotservkivets, I. P., & Zhyhaliuk, A. V. (2025). *Tsyfrovizatsiia osvity i nauky v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny ta vidbudovy Ukrainy* [Digitalization of education and science during the Russian-Ukrainian war and the reconstruction of Ukraine] (Review edition). Kyiv: FOP

- Yamchynskyi O. V. 152 p. Retrieved from <https://doi.org/10.33407/lib.NAES.id/746127> [in Ukrainian].
6. Dan'nikov, O. V., & Sichkarenko, K. O. (2018). *Kontseptualni zasady tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy* [Ukrainian economy's digitalization: Conceptual grounds]. *Infrastruktura rynku*, 17, 73–79. Retrieved from [https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/15.pdf](https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/15.pdf) [in Ukrainian].
7. Dehtiarova, I., Kazyuk, Ya., Petroe, O., Moroz, V., & Ivkin, V. (2024). *Medychna reforma: publichno-upravlinski aspekty* [Healthcare reform: public-administration aspects]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, 28(57), 206–218. Retrieved from <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/726/1516> [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada Ukrainy (2024). *Deiaki pytannia tsyfrovoi transformatsii* [Some issues of digital transformation]. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02.08.2024 r. № 735-r.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
9. Diia : derzhavni posluhy onlain [Diia: state services online]. (n.d.). Web-site. Retrieved from <https://diia.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. Kralia, V., Girzheva, O., & Minenko, S. (2026). *Tsyfrovi komunikatsii u systemi publichnoho upravlinnia: instytutsiini mekhanizmy vzaiemodii vlady ta hromadskosti* [Digital communications in the public administration system: institutional mechanisms of interaction between authorities and the public]. *Ekonomichnyi prostir*, 210, 160–166. Retrieved from <https://doi.org/10.30838/EP.210.160-166> [in Ukrainian].
11. Leheza, Ye. (2016). *Osnovni teoretychni polozhennia kontseptsii publichnykh posluh v Ukraini* [Basic theoretical foundations of the concept of public services in Ukraine]. *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, 9, 81–85. Retrieved from <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/09/16.pdf> [in Ukrainian].
12. Lopuszynskyi, I. P., Kliutsevskyi, V. I., & Momotok, O. M. (2023). *Osoblyvosti nadannia publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh v umovakh voiennoho stanu v Ukraini* [Peculiarities of providing public (electronic public) services under

martial law in Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 4(18), 110–123. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-110-123](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-110-123) [in Ukrainian].

13. Liashchenko, V. I., & Vyshnevskiy, O. S. (2018). *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]* (Monohrafiia). Kyiv: NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti. 252 p. [in Ukrainian].

14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2021). *Mintsyfra pobudue ekosystemu Digital Economy and Society Index v Ukraini [Ministry of Digital Transformation will build a Digital Economy and Society Index ecosystem in Ukraine]*. December 21, 2021. Web-site. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/news/progress/mintsifra-pobudue-ekosystemu-digital-economy-and-society-index-v-ukraini> [in Ukrainian].

15. Ninyuk, I. I., & Ninyuk, M. A. (2024). *Tsyfrova transformatsiia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of public administration in Ukraine: challenges and perspectives]*. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, 4(4), 509–521. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521) [in Ukrainian].

16. Verkhovna Rada Ukrainy (2020). *Pro elektronni komunikatsii [On electronic communications: Law of Ukraine dated 16.12.2020 № 1089-IX]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>. [in Ukrainian].

17. Verkhovna Rada Ukrainy (2020) *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi okhorony zdorovia [On approval of the Concept of the development of e-health in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 28.12.2020 № 1671-r]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

18. Verkhovna Rada Ukrainy (2018). *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On approval of the Concept of the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and*

adoption of an action plan for its implementation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.01.2018 № 67-r.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

19. Verkhovna Rada Ukrainy (2023). Pro skhvalennia Stratehii rozbudovy telemedytsyny v Ukraini [On approval of the Strategy for the development of telemedicine in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 14.07.2023 № 625-r.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/625-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

20. Verkhovna Rada Ukrainy (2022). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky [On approval of the Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 23.02.2022 № 286-r.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

21. Ukraina sered lideriv GovTech u reytnyhu Svitovoho banku [Ukraine among the leaders of GovTech in the World Bank ranking]. (2025). Ministry of Digital Transformation of Ukraine. December 25, 2025. Web-site. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-sered-lideriv-govtech-u-reytnyhu-svitovoho-banku> [in Ukrainian].

22. Chernychko, T., Kot, M., & Kozar, S. (2025). Innovatsiino-tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: rol derzhavnykh reform v kryzovyi period [Innovative and Digital Modernization of Ukraine's Economy: the Role of State Reforms in a Time of Crisis]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(53), 291–296. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-39> [in Ukrainian].

23. Digital government index. Government at a glance 2025. (2025). Chapter 7. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025\\_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index\\_1edec44e.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html) [in English].

*Дата першого надходження статті до видання: 15.04.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.04.2026*

*Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.05.2026*

*Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)*