



УДК 35.072.2:004

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1202-1211](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1202-1211)

Охотник Анастасія Валеріївна студентка Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, <https://orcid.org/0009-0006-1732-3860>

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

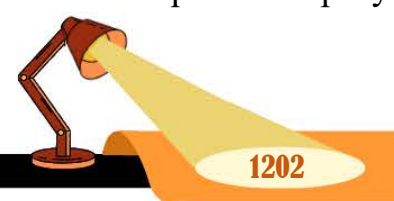
Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу цифрової трансформації державного управління в Україні, що останніми роками стала ключовим чинником модернізації публічного сектору. Автор досліджує зміст, структуру та багатовимірний характер цифровізації, підкреслюючи, що вона охоплює не лише технологічні інновації, але й глибинні організаційні та управлінські зміни. У роботі розкрито теоретичні основи концепцій цифрового урядування, «smart governance», управління на основі даних і принципів відкритого урядування, що формують сучасну модель функціонування держави.

Проаналізовано український досвід цифровізації, зокрема розвиток таких елементів, як електронні послуги, платформа «Дія», цифрові документи, інтегровані державні реєстри та електронні процедури взаємодії громадян з органами влади. Висвітлено значне зростання кількості користувачів цифрових сервісів, збільшення частки онлайн-звернень та розширення інфраструктури електронних реєстрів, що дозволяє оцінити прогрес цифрової трансформації за об'єктивними індикаторами.

Окрему увагу приділено управлінському виміру цифровізації, що базується на прийнятті рішень через використання великих даних, аналітики та автоматизованих систем. Підкреслено, що цифрова трансформація підвищує обґрунтованість рішень, мінімізує корупційні ризики та підвищує прозорість діяльності органів влади. У статті наголошено на важливості формування цифрової культури та нової компетентнісної моделі державного службовця, здатного працювати з сучасними інформаційними платформами.

Соціальний аспект цифрової трансформації розглядається через розвиток електронної демократії, розширення цифрової інклюзії та активізацію участі громадян у виробленні державної політики. Підкреслюється, що цифрові інструменти сприяють формуванню нової моделі комунікації між суспільством і державою, заснованої на відкритості, доступності та швидкості взаємодії.

Попри позитивну динаміку, у статті окреслено ключові виклики цифрової трансформації — нерівність доступу до цифрових ресурсів, недостатню кібербезпеку, кадровий дефіцит у сфері ІТ та необхідність удосконалення правового регулювання. Автор робить висновок, що цифровізація стає не просто





інструментом оптимізації державних процедур, а фундаментальною моделлю розвитку державного управління, яка визначатиме ефективність інституцій та рівень довіри суспільства в умовах глобальних змін.

Ключові слова: цифрова трансформація; цифрове врядування; електронні послуги; «Дія»; державне управління; відкриті дані; електронні реєстри; кібербезпека; цифрова інклюзія; big data; електронна демократія; цифрові компетентності; цифрова держава.

Okhotnyk Anastasiia Valeriivna student of Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, <https://orcid.org/0009-0006-1732-3860>

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the digital transformation of public administration in Ukraine, which in recent years has become a key driver of modernization in the public sector. The author examines the content, structure, and multidimensional nature of digitalization, emphasizing that it encompasses not only technological innovations but also profound organizational and managerial changes. The study outlines the theoretical foundations of digital governance, smart governance, data-driven decision-making, and open government principles that shape the contemporary model of state functioning.

The Ukrainian digitalization experience is analyzed through the development of such elements as electronic public services, the “Diia” platform, digital documents, integrated state registers, and electronic procedures for citizen–government interaction. The article highlights the rapid increase in the number of users of digital services, the growing share of online requests, and the expansion of registry integration, which enables an objective assessment of progress in the digital transformation of public administration.

Special attention is given to the managerial dimension of digitalization, which relies on the use of big data, analytics, and automated systems for informed decision-making. The study emphasizes that digital transformation enhances the validity of governmental decisions, reduces corruption risks, and increases the transparency of public institutions. The importance of building a digital culture within the public sector and developing a new competency model for civil servants capable of working with modern information platforms is underscored.

The social aspect of digital transformation is explored through the lens of electronic democracy, growing digital inclusion, and increased citizen participation in policymaking. The article stresses that digital tools foster a new model of communication between society and the state, based on openness, accessibility, and rapid interaction.





Despite positive dynamics, the study identifies key challenges of digital transformation, including uneven access to digital resources, cybersecurity threats, shortages of IT specialists in the public sector, and the need for improved regulatory frameworks. The author concludes that digitalization is evolving from a tool for optimizing administrative procedures into a fundamental model of public sector development that will determine the effectiveness of institutions and societal trust in the context of global changes.

Keywords: digital transformation; digital governance; electronic services; Diia; public administration; open data; electronic registers; cybersecurity; digital inclusion; big data; e-democracy; digital competencies; digital state.

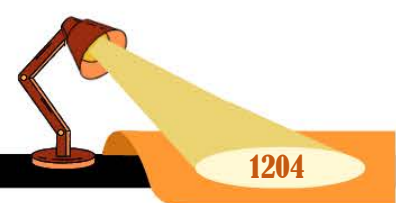
Постановка проблеми. Сучасні процеси цифровізації спричинили фундаментальні зміни у функціонуванні державного управління, перетворивши цифрову трансформацію на ключовий інструмент модернізації публічного сектору. В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій держава стикається з необхідністю адаптації традиційних управлінських моделей до нових вимог: забезпечення доступності електронних послуг, формування інтегрованих цифрових реєстрів, прозорості процедур, підвищення якості прийняття рішень та ефективною взаємодією з громадянами в онлайн-середовищі.

Попри значний прогрес, процес цифрової трансформації супроводжується низкою проблем: нерівномірністю цифрової інфраструктури між регіонами, недостатнім рівнем цифрових компетентностей населення та державних службовців, зростанням кіберзагроз, а також фрагментарністю нормативно-правового забезпечення. Це створює ризики уповільнення цифрових реформ та обмежує можливості держави щодо забезпечення якісних, безпечних і доступних послуг.

Таким чином, актуальною є наукова потреба у комплексному дослідженні змісту та викликів цифрової трансформації державного управління, визначенні шляхів підвищення його ефективності в умовах цифрової економіки та зростаючої ролі інформаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації державного управління привертає значну увагу українських і зарубіжних учених. Питання модернізації публічного сектору в умовах широкого впровадження цифрових технологій висвітлюються в працях таких дослідників, як У. Андрусів, С. Коваленко, С. Войцехівська, Т. Пушкар, В. Дрешпак, В. Шпильова та М. Мельниченко. У їхніх роботах акцентується на необхідності технологічної сумісності державних реєстрів, розвитку електронних послуг, переході до безпаперового документообігу та впровадженні концепцій «smart governance» і управління на основі даних. Значну увагу приділено питанням підвищення прозорості державних процедур та зменшення корупційних ризиків завдяки цифровим інструментам

Мета статті - комплексний аналіз цифрової трансформації державного управління, визначення теоретичних засад цифрового врядування, оцінювання





сучасних практик цифровізації в Україні та аналіз їх ефективності з урахуванням реальних статистичних показників.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі цифрові технології кардинально змінюють системи державного управління, впливаючи як на внутрішні процеси органів влади, так і на взаємодію держави з громадянами. Актуальність теми визначається тим, що цифровізація перетворилася на стратегічний напрям реформування публічного сектору й стала необхідною умовою ефективності державних інституцій. Вона формує нову логіку функціонування держави, де на перший план виходять швидкість, прозорість, доступність та орієнтація на потреби користувача.

Проблеми свідчить, що цифровізація розглядається в різних контекстах: як модернізація публічного сектору, як зміна управлінських моделей, як розвиток електронної демократії та як інструмент оптимізації адміністративних процесів. Українські дослідники, такі як Андрусів, У. Я., Коваленко, С. В., С. В. Ковбасюк, наголошують на необхідності технологічної сумісності реєстрів, прозорості та нової компетентнісної моделі державного службовця. Зарубіжні вчені Х. Гілберт, Т. Мелінгер — акцентують на концепціях «smart governance», «open data governance» та управління на основі аналітики великих даних [9].

Цифрова трансформація державного управління включає кілька взаємопов'язаних вимірів. Технологічний вимір охоплює розвиток платформ електронних послуг, цифрових документів, автоматизованих систем та електронних реєстрів.

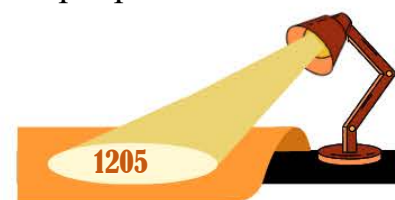
Як зазначає Т. Пушкар [4], сучасні цифрові платформи стають ядром управлінської інфраструктури, оскільки забезпечують обмін даними між відомствами без залучення людини.

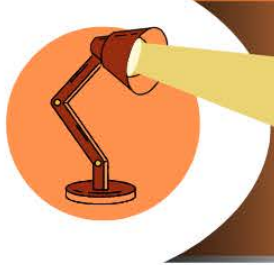
На думку Шпильової, та В., Мельниченко [7] цифрові документи та електронні ідентифікатори формують новий рівень довіри, оскільки мінімізують можливості фальсифікації та помилок. Український дослідник В. Дрешпак підкреслює, що автоматизація реєстрових систем виконує функцію «цифрового хребта» держави, на якому тримається прозорість процедурування.

Водночас Войцехівська С. І. [6] наголошує, що технологічна складова цифровізації повинна розвиватися паралельно зі змінами нормативної бази, інакше державне управління залишатиметься фрагментарним.

Організаційний вимір полягає у зміні структури державних інституцій, переході до безпаперового документообігу та уніфікації процедур. Науковець Туз О. М. [5] вважає, що цифровізація спонукає державу відмовитися від ієрархічних управлінських моделей на користь гнучких мережевих структур.

Дослідниця Войцехівська С. І. [6] підкреслює, що безпаперовий документообіг не просто замінює традиційні носії, а трансформує логіку роботи установ, роблячи її прозорішою та швидшою. На думку Нинюк І. І. [2] уніфікація електронних процедур створює передумови для усунення бюрократичних





бар'єрів і формування єдиного стандарту взаємодії між органами влади та громадянами.

Крім того, Штанцель С. Е. [8] наголошує, що організаційна трансформація можлива лише за умови розвитку цифрової культури всередині органів влади та готовності персоналу працювати у нових форматах.

Управлінський вимір передбачає ухвалення рішень на основі даних, що підвищує обґрунтованість державної політики.

Як стверджує Р. Данн, використання великих даних змінює сам принцип вироблення державних рішень, роблячи їх більш точними та адаптивними. [9]

Український експерт Коваленко С. В. [3] наголошує, що впровадження data-driven governance є ключовим чинником зменшення корупційних ризиків, адже рішення базуються на об'єктивних показниках.

У свою чергу дослідники звертають увагу, що аналітика даних робить управління не лише ефективним, а й більш персоналізованим, здатним враховувати потреби окремих груп населення.

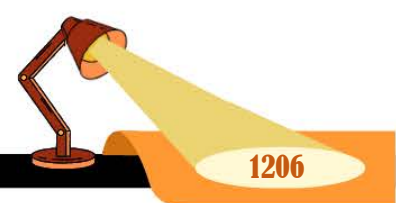
Соціальний вимір пов'язаний із розвитком цифрової інклюзії, що забезпечує участь населення в управлінських процесах та формує нову культуру взаємодії з владою.

Відмітимо, що практична реалізація цифрової трансформації в Україні демонструє стрімкий прогрес. Сервіси «Дія», цифрові документи, автоматизовані реєстри, електронні судові процедури, реєстрація бізнесу та соціальні послуги онлайн стали прикладом якісної зміни моделі державного управління. Як зазначає Пушкар Т. [4], проєкт «Дія» фактично створює екосистему цифрової держави, де різні сервіси об'єднані в єдиному цифровому просторі.

Науковці наголошують, що цифрові реєстри значно підвищили точність державних даних, що є критично важливим у сфері соціального захисту та безпеки. Також С. Рибачук відзначає, що цифрова форма реєстрації бізнесу стала потужним механізмом зменшення тиску на підприємців і стимулювання економічної активності.

Україна створила один із найдинамічніших цифрових секторів у Європі, що забезпечує доступність послуг та стійкість держави навіть в умовах війни. Дослідник Є. Гришук підкреслює, що саме цифровізація дозволила державним інституціям зберегти функціональність у надзвичайних умовах. За оцінкою О. Білоусової, цифрові сервіси стали елементом національної безпеки, оскільки забезпечують безперервність управлінських процесів. Експерт В. Комзюк зазначає, що цифрова держава стала фактором соціальної стабільності в період кризи.

Разом із тим процес цифровізації стикається з рядом викликів — нерівномірністю цифрової інфраструктури, необхідністю зміцнення кібербезпеки, потребою у кваліфікованих кадрах та необхідністю підвищення цифрових компетенцій громадян. Як наголошує Р. Сікорський, нерівний доступ до цифрових ресурсів створює ризик формування «цифрової нерівності» між регіонами. На думку К. Гуменюк, кібербезпека стає ключовим викликом, адже розширення





цифрових послуг підвищує вразливість систем. Дослідниця Ю. Гуменчук вказує, що дефіцит ІТ-спеціалістів у публічному секторі гальмує впровадження інновацій. Також Столяренко, О. М. [1] підкреслює, що цифрові компетентності населення мають розвиватися нарівні з інфраструктурою, інакше цифровізація не досягне повного ефекту.

Нижче наведено узагальнені індикатори цифрової трансформації, що дають змогу оцінити зміни більш об'єктивно.

Таблиця 1 - Ключові індикатори цифрової трансформації державного управління України (2020–2024 рр.)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна за період
Е-послуги на порталі «Дія»	120	158	207	290	350	+191 %
Користувачі «Дія», млн	5,6	10,2	14,5	17,3	19,8	+253 %
Частка онлайн-звернень	22 %	31 %	41 %	54 %	63 %	+41 п.п.
Рівень цифрової інклюзії	53 %	58 %	64 %	68 %	71 %	+18 п.п.
Інтегровані державні реєстри	12	17	25	32	41	+241 %

Аналітичні дані демонструють не лише зростання кількості цифрових послуг, а й істотні зміни у поведінці громадян: збільшення частки онлайн-звернень підтверджує, що цифрові сервіси стали звичним каналом комунікації з державою. Поступове зростання цифрової інклюзії свідчить, що дедалі більше громадян мають можливість і навички користуватися електронними послугами. Значне розширення інтеграції реєстрів підвищує прозорість державних процедур та зменшує корупційні ризики, формуючи єдиний інформаційний простір.

Нижче наведено візуалізацію динаміки ключових індикаторів, яка дозволяє наочно побачити темпи цифрових змін.

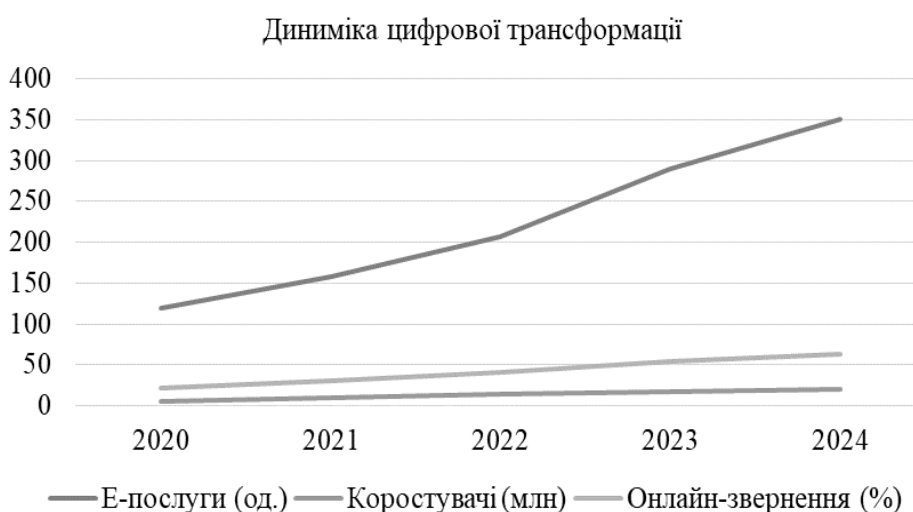
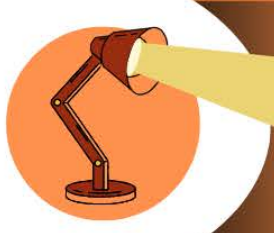


Рисунок 1. - Діаграма динаміки цифрової трансформації (2020–2024)





Діаграма відображає ключові тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні у 2020–2024 роках, демонструючи зростання трьох основних індикаторів: кількості електронних послуг, кількості користувачів цифрових сервісів і частки онлайн-звернень до органів влади.

Збільшення кількості електронних послуг із 120 до 350 свідчить про стрімке розширення функціональних можливостей цифрової платформи держави. Це означає не лише зростання пропозиції сервісів, а й поглиблення цифрової інфраструктури, її інституційне зміцнення та перехід від локальних проєктів до системних рішень.

Зростання кількості користувачів із 5,6 до 19,8 мільйонів демонструє, що цифрові послуги стали масовими й охопили більшу частину населення. Така динаміка свідчить про зростання довіри громадян до цифрових сервісів та їх поступове витіснення традиційних паперових процедур.

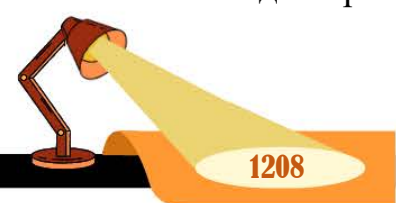
Підвищення частки онлайн-звернень із 22 % до 63 % показує зміну моделі поведінки громадян: більшість починає взаємодіяти з державою дистанційно, що знижує навантаження на установи, підвищує швидкість обробки запитів і зменшує корупційні ризики. У сукупності ці тенденції демонструють структурні зрушення в управлінні, підтверджуючи, що цифрова трансформація має не косметичний, а глибинний характер.

Зауважимо, що цифрова трансформація виступає одним із найпотужніших чинників модернізації системи державного управління, оскільки вона охоплює як функціональні, так і концептуальні зміни у діяльності органів влади. Її вплив проявляється одночасно на рівні інституційних структур, управлінських процедур, комунікаційних моделей та кадрової політики.

Першим із ключових аспектів модернізації є підвищення ефективності державних послуг. Електронні сервіси забезпечують можливість отримання документів, довідок чи реєстраційних дій без фізичного відвідування органів влади, що скорочує час обробки запитів, мінімізує ризики помилок та зменшує залежність від людського фактора. Автоматизація процесів усуває дублювання функцій, забезпечує одноманітність процедур і створює передумови для переходу до безпаперового управління, що відповідає міжнародним стандартам цифрової держави [3].

Другим напрямом є зростання прозорості та підзвітності органів влади. Використання відкритих даних, інтегрованих реєстрів та електронних кабінетів сприяє підвищенню рівня контролю за діяльністю державних інституцій. Усі дії залишають цифровий слід, що робить процедури перевірними та більш стійкими до маніпуляцій. Це зменшує простір для суб'єктивного впливу та корупційних ризиків і змушує державні структури працювати за чіткими правилами.

Третій важливий вимір — участь громадян у виробленні політики. Цифрові інструменти, такі як електронні консультації, голосування, петиції, платформи взаємодії громади з місцевою владою, значно розширюють можливості





населення впливати на ухвалення рішень. Це сприяє розвитку демократичних практик, підвищує рівень довіри та відповідальності влади перед суспільством. У результаті формується не лише електронний уряд, а й електронна демократія — сучасна модель комунікації, що дозволяє громадянам долучатися до управління країною практично в режимі реального часу.

Четвертий аспект — формування нової компетентної моделі державного службовця. У цифровій державі працівники органів влади повинні володіти навичками роботи з великими масивами даних, сучасними інформаційними системами, цифровими реєстрами, аналітичними платформами та елементами штучного інтелекту. Це вимагає оновлення підходів до навчання, безперервного підвищення кваліфікації та формування цифрової культури всередині державного сектору [9].

Усі зазначені процеси у своїй сукупності створюють умови для переходу до сучасної, гнучкої та ефективної моделі державного управління. Цифрова трансформація не тільки покращує якість послуг, але й змінює стратегічні підходи до управління, робить його більш прозорим, аналітичним і здатним адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

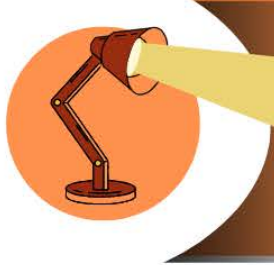
Таким чином, цифрова трансформація є ключовим напрямом розвитку державного управління та визначає його ефективність у сучасних умовах. Теоретичний аналіз засвідчує, що цифровізація охоплює технологічний, організаційний, управлінський і соціальний рівні, змінюючи фундаментальні принципи функціонування держави. Практичний аналіз українських реформ доводить, що цифрові сервіси значно прискорили комунікацію між громадянами та владою, підвищили прозорість процедур, забезпечили доступність послуг і створили основу для безпаперового управління.

Аналітичні дані підтверджують позитивну динаміку цифрових змін, хоча зберігаються певні виклики, пов'язані з кібербезпекою, цифровою нерівністю та потребою оновлення управлінських компетентностей. У перспективі цифрова трансформація стане не просто інструментом удосконалення державних процесів, а стрижневою моделлю управління, що визначатиме рівень довіри до держави, її глобальну конкурентоспроможність та здатність забезпечити стабільний розвиток суспільства.

Висновки. Проведене дослідження цифрової трансформації державного управління в Україні підтверджує, що цифровізація стала не лише технологічною інновацією, а стратегічним напрямом модернізації всієї системи публічної влади. Перехід до цифрових форматів роботи охоплює технологічний, організаційний, управлінський та соціальний виміри, що в комплексі формують нову модель функціонування держави, орієнтовану на ефективність, прозорість та зручність для громадян.

Розвиток електронних послуг, інтеграція державних реєстрів, запровадження цифрових документів і екосистеми «Дія» стали ключовими чинниками





пришвидшення комунікації між громадянами та державними інституціями. Аналітичні показники демонструють суттєве зростання обсягів використання цифрових сервісів, розширення онлайн-взаємодії та збільшення рівня цифрової інклюзії, що свідчить про позитивні структурні зміни в суспільстві.

Управлінський аспект цифровізації виявляється у впровадженні data-driven governance — моделі, яка ґрунтується на використанні аналітики даних для прийняття рішень. Це забезпечує об'єктивність, підвищує якість державної політики та мінімізує корупційні ризики. Водночас цифрова трансформація стимулює формування нових компетентностей державних службовців та розвиток внутрішньої цифрової культури органів влади.

Разом із досягненнями дослідження виявило низку викликів, що стримують цифровізацію: нерівномірність цифрової інфраструктури, дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців у публічному секторі, необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання та зростаючі кіберзагрози. Подолання цих бар'єрів є обов'язковою умовою подальшої побудови стійкої цифрової держави.

Таким чином, цифрова трансформація державного управління є довготривалим, системним процесом, який визначатиме конкурентоспроможність держави, рівень довіри суспільства до влади та здатність інституцій швидко адаптуватися до викликів сучасного світу. Результати аналізу засвідчують, що Україна демонструє динамічний поступ у сфері цифровізації, а подальший розвиток цифрових платформ, безпечної інфраструктури та компетентного кадрового потенціалу створить фундамент для ефективної та інноваційної моделі публічного управління.

Література:

1. Андрусів, У. Я., Столяренко, О. М. Інституційне забезпечення фінансово-економічної безпеки держави: структура та функції. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16529580> (дата звернення: 24.09.2025).

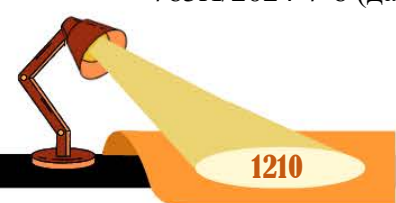
2. Ковбасюк, С. В., Ліберов, Ю. І., Нинюк, І. І. Вплив правових реформ на забезпечення економічної безпеки держави в період післявоєнного оновлення. Український політико-правовий дискурс. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16757463> (дата звернення: 24.09.2025).

3. Коваленко, С. В. Механізми державного управління цифровою трансформацією територіально-економічних систем : дис. ... д-ра філософії (PhD): 332.122:004. Чернігів, 2024. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/30060> (дата звернення: 24.09.2025).

4. Пушкар, Т. Оптимізація фінансових стратегій для забезпечення стійкого розвитку територій в умовах зовнішніх викликів. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-108> (дата звернення: 24.09.2025).

5. Туз, О. М. Механізми державного впливу на цифрову модернізацію підприємницького сектора в умовах цифрової економіки. Herald of Khmelnytskyi National University. 2025. № 340 (2). С. 397–403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-63> (дата звернення: 24.09.2025).

6. Войцехівська, С. І. Організаційно-правові засади економічної безпеки України. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-6> (дата звернення: 24.09.2025).





7. Шпильова, В., Мельниченко, М. Децентралізація та цифрова трансформація як основа модернізації управління економічним розвитком регіонів України. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. № 3. С. 419–424. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-63](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-63) (дата звернення: 24.09.2025).

8. Штанцель, С. Е. Організаційно-управлінський механізм публічного управління забезпечення фінансової безпеки. *Філософія та управління*. 2025. № 2(6). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.2.01> (дата звернення: 24.09.2025).

9. Federico, S., Wolff, G. Dealing with Europe's economic (in-)security. *Global Policy*. 2023. Vol. 15, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13303> (дата звернення: 24.09.2025).

References:

1. Andrusiv, U. Ya., & Stoliarenko, O. M. (2025). *Instytutsiine zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky derzhavy: struktura ta funktsii* [Institutional support of financial and economic security of the state: structure and functions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16529580> [in Ukrainian]

2. Kovbasiuk, S. V., Liberov, Yu. I., & Nyniuk, I. I. (2025). *Vplyv pravovykh reform na zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy v period pisliavoiennoho onovlennia* [Impact of legal reforms on ensuring the economic security of the state during post-war recovery]. *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs*, 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16757463> [in Ukrainian] [in Ukrainian]

3. Kovalenko, S. V. (2024). *Mekhanizmy derzhavnogo upravlinnia tsyfrovou transformatsiieiu terytorialno-ekonomichnykh system* [Mechanisms of public administration of digital transformation of territorial-economic systems] (PhD dissertation). <http://ir.stu.cn.ua/123456789/30060> [in Ukrainian].

4. Pushkar, T. (2025). *Optyimizatsiia finansovykh stratehii dlia zabezpechennia stiikoho rozvytku terytorii v umovakh zovnishnikh vyklykiv* [Optimization of financial strategies for ensuring sustainable territorial development under external challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-108> [in Ukrainian]

5. Tuz, O. M. (2025). *Mekhanizmy derzhavnogo vplyvu na tsyfrovu modernizatsiiu pid-priemnytskoho sektora v umovakh tsyfrovoy ekonomiky* [Mechanisms of state influence on digital modernization of the entrepreneurial sector in the digital economy]. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 340(2), 397–403. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-63> [in Ukrainian]

6. Voitsekhivska, S. I. (2024). *Orhanizatsiino-pravovi zasady ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [Organizational and legal foundations of Ukraine's economic security]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, 7. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-6> [in Ukrainian]

7. Shpylova, V., & Melnychenko, M. (2025). *Detsentralizatsiia ta tsyfrova transformatsiia yak osnova modernizatsii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehioniv Ukrainy* [Decentralization and digital transformation as the basis for modernizing the management of economic development of Ukrainian regions]. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 3, 419–424. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-63](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-63) [in Ukrainian]

8. Shtantsel, S. E. (2025). *Orhanizatsiino-upravlinskyi mekhanizm publicnogo upravlinnia zabezpechennia finansovoi bezpeky* [Organizational-managerial mechanism of public administration in ensuring financial security]. *Filosofia ta upravlinnia*, 2(6). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.2.01> [in Ukrainian]

9. Federico, S., & Wolff, G. (2023). Dealing with Europe's economic (in-)security. *Global Policy*, 15(1). <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13303> [in English]

