

УДК 332.146:004](477)

JEL R11, O31

DOI 10.32782/2786-8273/2024-5-28

**Пріхно І.М.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та управління,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2922-5548>

**Iryna Prikhno**

Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Economics and Management,  
Cherkasy State Technological University

**Марченко О.Ю.**

доктор філософії (PhD),  
викладач кафедри економіки та управління,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3137-0480>

**Oleksandr Marchenko**

Doctor of Philosophy (PhD),  
Teacher of the Department of Economics and Management,  
Cherkasy State Technological University

## КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

## KEY ELEMENTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY OF THE REGIONS OF UKRAINE

**Анотація.** У статті доведено необхідність та виокремлено ключові елементи цифрової трансформації економіки регіонів. З'ясовано, що інституційно-організаційну систему управління цифровою трансформацією очолює Міністерство цифрової трансформації України. Проаналізовано процес становлення нормативно-правового регулювання цифрової економіки та визначено сучасну законодавчу базу цифрової трансформації в Україні. Відображено стратегічні цілі цифрової трансформації в Україні. Окреслено сутність масштабних програм і проєктів, реалізованих в Україні, зокрема: Дія: цифрова Україна, цифрова економіка, цифрова освіта, електронне урядування, цифрова інфраструктура. Наведено приклади проєктів міжнародної технічної допомоги, які діють на підтримку процесів цифрової трансформації. Досліджено основні види ресурсів цифрової трансформації: фінансові, людські, технологічні, інфраструктурні.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, економіка регіонів, інформаційна економіка, цифрова економіка, цифрові технології, глобальний цифровий простір.

**Abstract.** The article proves the need for digital transformation of the regional economy and identifies the main advantages of digital transformation, in particular: strengthening competitiveness, simplifying administrative procedures, improving the quality of life of the population, increasing access to information, integration into the global digital space. It was found that the key elements of digital transformation are the fundamental components that ensure the successful implementation of digital innovations. In the process of research, the following key elements of the digital transformation of the regional economy were identified: the institutional and organizational system of digital transformation management, regulatory and legal regulation of digital transformation, programs and projects of digital transformation, resource provision of digital transformation. It was found that the institutional and organizational system of digital transformation management is headed by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. The article also defines the main tasks of the Ministry of Digital Transformation. The process of establishing the legal regulation of the digital economy has been analyzed, and the modern legislative framework for digital transformation in Ukraine has been determined. The strategic goals of digital transformation in Ukraine are reflected in accordance with the Strategy for Digital Development, Digital Transformations and Digitalization of the State Finance Management System for the period up to 2025. The essence of large-scale programs and projects implemented in Ukraine is outlined, in particular: action: digital Ukraine, digital economy, digital education, e-government, digital infrastructure. Examples of international technical assistance projects that support digital transformation processes are given, namely: USAID projects (for example, the Digital Transformation Support project, DTA) and EU projects (for example, the Digital Europe Program). The main types of digital transformation resources are studied, in particular: financial resources, human resources, technological resources, infrastructure resources.

**Keywords:** digital transformation, economy of regions, information economy, digital economy, digital technologies, global digital space.

**Постановка проблеми.** Україна, як і багато інших країн світу, переживає період активної цифрової трансформації. Цей процес охоплює всі сфери життя, в тому числі й економіку регіонів. Цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя населення. Цифрова трансформація регіонів України є не просто бажаним, а й необхідним кроком для їхнього сталого розвитку та інтеграції в глобальний цифровий простір.

Необхідність цифрової трансформації підтверджується наявністю економічних та соціальних переваг, а також переваг у сфері державного управління. До основних переваг цифрової трансформації доцільно віднести:

- посилення конкурентоспроможності – цифрові технології дозволяють підвищити ефективність роботи підприємств, знизити витрати, покращити якість продуктів та послуг, що робить регіони більш привабливими для інвесторів та бізнесу;

- спрощення адміністративних процедур – впровадження електронного урядування спрощує взаємодію громадян з органами влади та підвищує прозорість діяльності державних органів;

- покращення якості життя населення – цифрові інструменти дозволяють надавати громадянам якісніші та доступніші соціальні послуги, розвивати освіту та культуру, покращувати охорону здоров'я;

- збільшення доступу до інформації – цифрова трансформація забезпечує рівний доступ до інформації для всіх верств населення, що сприяє розвитку громадянського суспільства;

- інтеграція в глобальний цифровий простір – цифрова трансформація дозволяє регіонам України стати активними учасниками світового цифрового ринку, що сприяє економічному зростанню та розвитку експорту.

Враховуючи наявність значної кількості переваг цифрової трансформації, вважаємо, що тематика дослідження є актуальною і потребує детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти цифрової трансформації економіки регіонів досліджували у своїх наукових працях такі вітчизняні вчені: Л. Антонюк, О. Гусева, М. Дергалюк, М. Дубина, М. Загрійчук, Ю. Зелінська, Г. Калач, О. Кульчицький, О. Кушніренко, С. Легомінова, Ю. Нікітін, С. Петько, В. Тогобицька, І. Ушкаленко, Л. Федулова та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Важливість і актуальність тематики дослідження і надзвичайний інтерес вчених-економістів до вивчення проблем цифрової трансформації зумовлюють необхідність виявлення ключових елементів цифрової трансформації економіки регіонів.

**Мета статті:** сформувати і системно дослідити ключові елементи цифрової трансформації економіки регіонів в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація економіки – це глибокі зміни, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя завдяки широкому впровадженню цифрових технологій. Цей процес є незворотнім і вимагає від країн, підприємств та окремих осіб адаптації до нових умов. Цифрова трансформація – це не просто автоматизація окремих процесів, а радикальна зміна бізнес-моделей, культури організації та взаємодії з клієнтами.

Для успішної цифрової трансформації необхідно враховувати ключові елементи, які взаємопов'язані та впливають один на одного. Під ключовими елементами цифрової трансформації необхідно розуміти фундаментальні складові, які забезпечують успішне впровадження цифрових інновацій. Розуміння цих елементів є критично важливим для будь-якого підприємства, установи чи організації, які прагнуть залишатися конкурентоспроможною в сучасному цифровому світі.

Знання ключових елементів дозволяє розробити ефективну стратегію цифрової трансформації та уникнути поширених помилок. Розуміння, які саме зміни необхідно здійснити, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та інвестицій.

Отже, у процесі дослідження було виокремлено ключові елементи цифрової трансформації економіки регіонів, які, на нашу думку, найбільш повно розкривають зміст цифрової трансформації, а саме: інституційно-організаційна система управління цифровою трансформацією, нормативно-правове регулювання цифрової трансформації, програми і проекти цифрової трансформації, ресурсне забезпечення цифрової трансформації (рис. 1).

Інституційно-організаційна система управління цифровою трансформацією є фундаментом успішного переходу до цифрової економіки. Така система координує процеси, необхідні для ефективного впровадження нових цифрових технологій та відповідає за успішне їх впровадження, приймає стратегічні і тактичні рішення щодо наповнюваності та інтенсивності розвитку цифровізації шляхом формування цілей та завдань, розробки програм та проектів, визначення виконавців та термінів.

Нині в Україні успішно функціонує Міністерство цифрової трансформації України [1] – це урядовий орган, створений у 2019 р. для того, щоб очолити процес цифрової трансформації країни. Це амбітний проект, який має на меті перетворити Україну на одну з найцифровіших країн світу, покращити якість життя громадян та підвищити конкурентоспроможність української економіки.

Основними завданнями Міністерства цифрової трансформації є:

- 1) цифровізація державних послуг, що покликано спростити та перенести більшість державних послуг в онлайн-режим. Яскравим прикладом цифровізації державних послуг є мобільний додаток «Дія», який дозволяє отримувати різноманітні документи, сплачувати податки, реєструвати автомобілі та багато іншого;

- 2) розвиток цифрової інфраструктури, що передбачає будівництво сучасної телекомунікаційної інфраструктури, забезпечення доступу до швидкісного інтернету в усіх регіонах країни;

- 3) підтримка IT-індустрії, тобто створення сприятливих умов для розвитку IT-компаній, залучення інвестицій, підготовка висококваліфікованих кадрів;

- 4) захист кібербезпеки передбачає гарантування та забезпечення захисту державних інформаційних систем та критичної інфраструктури від кібератак;

- 5) створення можливості доступу громадськості до державних даних для розвитку аналітики, інноваційних сервісів та підвищення прозорості державної діяльності.

Нормативно-правове регулювання цифровою трансформацією в Україні спрямоване на створення та



Рис. 1. Ключові елементи цифрової трансформації економіки регіонів в Україні

Джерело: Власна розробка авторів на основі [1; 2; 3]

розвиток електронних сервісів для взаємодії громадян та бізнесу з державними органами; регулювання відносин, що виникають при здійсненні електронної торгівлі, з метою захисту прав споживачів; забезпечення захисту інформаційних систем та мереж й захисту персональних даних; захист авторських прав та суміжних прав у цифровому середовищі; регулювання використання цифрових валют та інших інноваційних фінансових технологій; забезпечення розвитку цифрових компетентностей населення.

Правове оформлення розвитку цифрової економіки в Україні розпочалося у 2013 р., коли Кабінет Міністрів України видав розпорядження «Про схвалення стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні». У червні 2015 р. Україна приєдналася до Декларації першого засідання міністрів «Східного партнерства ЄС» з питань цифрової економіки. У 2016 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено «Концепцію створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет», а у 2017 р. схвалено «Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки» і «Концепцію розвитку електронного урядування в Україні». У січні 2018 р. Уряд схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердив план заходів щодо її реалізації [4].

Нині законодавча база цифрової трансформації в Україні представлена [5]:

– Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. № 851-IV – визначає правові засади створення, обміну

та використання електронних документів, встановлює вимоги до електронного цифрового підпису;

– Законом України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI – забезпечує захист прав і свобод людини та громадянина у зв'язку з обробкою персональних даних;

– Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 р. № 2155-VIII – регулює порядок надання електронних довірчих послуг, зокрема видачу сертифікатів електронних підписів;

– Законом України «Про електронні комунікації» від 16.12.2020 р. № 1089-IX – регулює відносини у сфері електронних комунікацій, зокрема, надання електронних комунікаційних послуг;

– Цивільним кодексом України – містить загальні положення про правові відносини, що виникають у зв'язку з використанням інформаційних технологій;

– Господарським кодексом України – регулює відносини у сфері господарювання, зокрема в частині використання електронних документів та електронного підпису в господарській діяльності.

У 2021 р. схвалено Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р., відповідно до якої окреслено такі стратегічні цілі:

– централізація управління ІТ шляхом впровадження єдиних ІТ-стандартів, розбудова Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи управління державними фінансами;

- впровадження електронних послуг;
- реалізація першочергових проектів для забезпечення виконання пріоритетних завдань Стратегії;
- унеможливлення впливу людського фактора на автоматичну обробку інформації;
- збереження та посилення кадрового потенціалу з дотриманням принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків з метою забезпечення підвищення рівня якості та доступності інформаційно-телекомунікаційних систем, що входять до складу Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи управління державними фінансами;
- інформаційна безпека в Єдиній інформаційно-телекомунікаційній системі управління державними фінансами [6].

Для реалізації цифрової трансформації в Україні розроблено та впроваджується низка масштабних програм і проектів, зокрема:

1. Дія: Цифрова Україна – це проект, спрямований на створення зручного та доступного цифрового середовища для громадян і бізнесу. В рамках цього проекту було запущено мобільний додаток Дія, через який можна отримати багато адміністративних послуг, водійське посвідчення, техпаспорт та інші документи в електронному вигляді.

2. Цифрова економіка – це програма, спрямована на розвиток ІТ-сектору, електронної комерції, фінтех-індустрії та інших цифрових галузей економіки.

3. Цифрова освіта – це проект, який передбачає впровадження цифрових технологій в освітній процес, підвищення цифрової грамотності населення та підготовку кваліфікованих кадрів для ІТ-сфери.

4. Електронне урядування – це програма, спрямована на оптимізацію роботи державних органів, впровадження електронних послуг та підвищення прозорості державної діяльності.

5. Цифрова інфраструктура – це проект, який передбачає розвиток широкопasmового доступу до Інтернету, будівництво дата-центрів та інших об'єктів критичної інформаційної інфраструктури.

В Україні на підтримку процесів цифрової трансформації також діють проекти міжнародної технічної допомоги:

- проекти USAID з підтримки цифрової трансформації – ці проекти спрямовані на підтримку розвитку електронного урядування, електронної демократії та цифрової економіки в Україні;

- проекти ЄС з підтримки цифрової трансформації – ці проекти підтримують розвиток цифрових навичок, електронного урядування та кібербезпеки в Україні.

Для прикладу, у вересні 2022 р. Європейська Комісія підписала угоду про приєднання України до програми «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme) як асоційованої країни. Зауважимо, що Digital Europe Programme – це програма, термін функціонування якої з 2021 до 2027 рр. Програма є комплементарною до програми «Горизонт Європа» [7].

Програма спрямована на забезпечення цифровими технологіями підприємств, громадян та державних адміністрацій. Програма «Цифрова Європа» передбачає підтримку проектів у п'яти ключових сферах: суперкомп'ютери, штучний інтелект, кібербезпека, передові цифрові навички й забезпечення широкого

використання цифрових технологій в економіці та суспільстві, у т.ч. й через цифрові інноваційні хаби.

Також, у 2023 р. в Україні стартував Проект «Підтримка цифрової трансформації» (DTA), метою якого є прискорення цифрової трансформації в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення. Це п'ятирічний проект з бюджетом у 150 мільйонів доларів США, який спрямований на розширення цифрових можливостей України та створення стійких екосистем для безпечного та успішного майбутнього. Проект фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та Програмою допомоги з міжнародного розвитку від уряду Великої Британії (UK Dev) [8].

Основними цілями проекту DTA є:

1. Економічне відновлення – сприяння розвитку цифрової економіки, підтримка малого та середнього бізнесу в переході на цифрові технології, створення нових робочих місць у цифровому секторі.

2. Прозора відбудова – забезпечення прозорості процесів відбудови, використання цифрових інструментів для моніторингу та контролю використання коштів, підвищення довіри громадськості.

3. Демократичне урядування – розвиток електронного урядування, розширення доступу громадян до публічних послуг, підвищення ефективності роботи державних органів.

Доцільно відзначити, що в Україні запроваджена посада CDTO (Chief Digital Transformation Officer) або Керівник цифрової трансформації – це досить нова для України посада, яка з'явилася в контексті масштабних змін, пов'язаних з цифровізацією держави та бізнесу. Цей фахівець відповідає за стратегічне планування та впровадження цифрових трансформацій в організації, будь то державний орган, велика корпорація чи місцева громада.

Основними завдання CDTO в Україні є:

- розробка стратегії цифрової трансформації – створення детального плану переходу організації на цифрові технології, визначення пріоритетних напрямів та цілей;

- управління проектами цифрової трансформації – координація роботи команд, що займаються впровадженням нових цифрових продуктів та сервісів;

- взаємодія з різними підрозділами – забезпечення інтеграції цифрових рішень в усі бізнес-процеси організації;

- аналіз даних та прийняття рішень на їх основі – використання даних для оптимізації бізнес-процесів та розробки нових стратегій;

- забезпечення кібербезпеки – захист цифрових активів організації від кібератак;

- співпраця із зовнішніми партнерами – залучення експертів, технологічних компаній та інвесторів для реалізації проектів цифрової трансформації;

- розвиток цифрової культури в організації – сприяння підвищенню цифрової грамотності співробітників та зміні мислення на більш орієнтоване на технології.

Наприкінці 2023 р. в Україні у міністерствах, обласних адміністраціях та міських радах працювало близько 55 заступників із цифрової трансформації [9].

Ресурсне забезпечення є одним з найважливіших елементів успішної цифрової трансформації. Воно охоплює широкий спектр ресурсів, необхідних для реалі-



зації цифрових проєктів, від фінансових і людських до технологічних та інфраструктурних.

Основними видами ресурсів цифрової трансформації є:

- 1) фінансові ресурси;
- 2) людські ресурси;
- 3) технологічні ресурси;
- 4) інфраструктурні ресурси.

Основним джерелом фінансування проєктів та програм цифрової трансформації є державний бюджет, з якого виділяються кошти на розвиток цифрової інфраструктури, створення електронних сервісів, підтримку IT-галузі та інші напрями цифрової трансформації. Також деякі міжнародні організації, такі як Світовий банк, Європейський Союз, USAID тощо, надають Україні фінансову та технічну допомогу для реалізації проєктів цифрової трансформації. Приватні інвестиції є ще одним джерелом фінансування цифрових технологій. Так, українські та іноземні компанії інвестують у розвиток цифрових технологій, створюючи нові продукти та сервіси. Багато українських компаній самостійно фінансують свої цифрові трансформації.

Нині існує значна кількість проблем щодо фінансового забезпечення цифрової трансформації, що пов'язано з обмеженістю державного бюджету; нестабільною економічною ситуацією, що призводить до економічних криз і спричиняє скорочення фінансування проєктів; з високою вартістю технологій, що потребує значних інвестицій та у більшості випадків довгострокового фінансування, яке не завжди є доступним та має значні ризики.

Для вирішення окреслених проблем пропонуємо:

- використовувати публічно-приватне партнерство шляхом співпраці держави й приватного сектору задля залучення додаткових коштів та ефективнішого їх використання;
- залучати міжнародну допомогу, що дозволить отримати доступ до нових технологій та експертизи;
- виділяти кошти під конкретні проєкти з чітко визначеними результатами, та відходити від практики загального фінансування цифрової трансформації;
- стимулювати інновації через податкові пільги, гранти та інші механізми;
- створювати сприятливе середовище для розвитку венчурного фінансування, що дозволить залучати інвестиції в стартапи та малі технологічні компанії.

Цифрова трансформація в Україні потребує не лише фінансових інвестицій, а й значних інвестицій у людський капітал. Саме люди є рушійною силою будь-яких змін, і цифрова трансформація не є винятком.

Основними проблемами в галузі людських ресурсів цифрової трансформації в Україні є:

- дефіцит кваліфікованих кадрів, оскільки Україна відчуває гострий дефіцит фахівців з IT, даних, кібербезпеки та інших цифрових спеціальностей;
- недостатній рівень цифрової грамотності населення, оскільки значна частина населення не має достатніх навичок роботи з цифровими технологіями;
- відсутність системи безперервного навчання, оскільки не всі компанії та організації надають своїм співробітникам можливості для навчання та підвищення кваліфікації в галузі цифрових технологій;

- відтік кадрів за кордон, оскільки багато українських IT-фахівців емігрують до країн з більш високими зарплатами та кращими умовами праці.

Для вирішення окреслених проблем пропонуємо:

- розвивати IT-освіту, зокрема, створювати нові IT-спеціальності у вищих навчальних закладах, розширювати програми навчання з цифрової грамотності в школах;
- підтримувати стартапи та інноваційні компанії шляхом створення сприятливого середовища для розвитку стартапів і залучення інвестицій в IT-сектор;
- налагоджувати співпрацю з бізнесом шляхом створення програм стажування та працевлаштування для студентів та молодих фахівців;
- розвивати онлайн-навчання, забезпечуючи доступу до якісної онлайн-освіти в галузі цифрових технологій;
- підтримувати ініціативи з підвищення цифрової грамотності населення, зокрема, проводити тренінги, семінари та інші заходи для підвищення цифрової грамотності різних верств населення.

Цифрова трансформація в Україні неможлива без наявності відповідних технологічних ресурсів. Вони є фундаментом, на якому будується сучасна цифрова економіка. До технологічних ресурсів, які є критично важливими для цифрової трансформації України, належать:

- інтернет-інфраструктура – це швидкісний і стабільний інтернет, який є основою для будь-яких цифрових сервісів. Україна активно розвиває свою інтернет-інфраструктуру, розширюючи покриття і підвищуючи швидкість доступу до мережі;
- хмарні технології, які дозволяють зберігати дані, запускати програми та обробляти інформацію в інтернеті, що значно знижує витрати на IT-інфраструктуру;
- великі дані (Big Data) – це збір, зберігання та аналіз великих обсягів даних, що дозволяє виявляти нові закономірності, приймати більш обґрунтовані рішення та створювати інноваційні продукти;
- штучний інтелект, який використовується для автоматизації рутинних завдань, аналізу даних, розробки персоналізованих сервісів та багато іншого;
- блокчейн технологія забезпечує безпечне зберігання інформації та проведення транзакцій, що має велике значення для таких сфер, як фінанси, логістика та управління ланцюгами поставок;
- інтернет речей (IoT), який дозволяє підключати до мережі різноманітні пристрої, що відкриває нові можливості для автоматизації та управління процесами;

- кібербезпека, основним призначення якої є захист інформаційних систем від кібератак, що є одним з найважливіших аспектів цифрової трансформації;

- енергетична інфраструктура, оскільки для роботи цифрових систем необхідною умовою є наявність надійного електропостачання.

Зауважимо, що для розвитку технологічної інфраструктури потрібні значні інвестиції та наявність достатньої кількості кваліфікованих фахівців у сфері IT. Однією з важливих проблем сьогодення є також нерівномірний доступ до інтернету та цифрових технологій в різних регіонах країни.

**Висновки.** Цифрова трансформація регіонів – це складний і багатогранний процес, який вимагає зна-

чних інвестицій, співпраці різних суб'єктів та підготовки кваліфікованих кадрів. Однак, результати цього процесу можуть бути значними і позитивно вплинути на розвиток регіону та його населення. Завдяки спільним зусиллям держави, бізнесу та громадянського су-

спільства Україна має всі шанси стати лідером цифрової трансформації в регіоні. Впровадження перерахованих вище елементів цифрової трансформації дозволить створити сучасні, ефективні та комфортні регіони, які зможуть успішно конкурувати на глобальному ринку.

#### Бібліографічний список:

1. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>
2. Дубина М.В., Дергалюк М.О. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *ECONOMIC SYNERGY. Науковий журнал*. 2023. Вип. 1 (7). С. 66–81.
3. Chamorro-Premuzic T. The Essential Components of Digital Transformation. *Harvard Business Review*. November 23, 2021. URL: <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation>
4. Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
5. Верховна Рада України: офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua>
6. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1467-р / Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-zdijsnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-1467r-171121>
7. Україна приєдналася до програми «Цифрова Європа» / Національна академія наук України. 14.09.2022. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9444>
8. Проект «Підтримка цифрової трансформації»: 2023-2028 / Eurasia Foundation. URL: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-ua>
9. Мінцифри: В Україні стартує національний проєкт з навчання лідерів цифрової трансформації / Урядовий портал. 23.11.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-v-ukraini-startuie-natsionalnyi-proekt-z-navchannia-lideriv-tsyfrovoyi-transformatsii>

#### References:

1. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny: ofitsiynyy sayt [Ministry of Digital Transformation of Ukraine: official website]. Available at: <https://decentralization.gov.ua>
2. Dubyna, M. V., Derhalyuk, M. O. (2023). Osoblyvosti tsyfrovoyi transformatsiyi rehioniv Ukrayiny: suchasni realiyi, problemy ta shlyakhy vyrishennya [Features of the digital transformation of the regions of Ukraine: modern realities, problems and solutions]. *Naukovyy zhurnal «ECONOMIC SYNERGY»*, 1 (7), 66–81.
3. Chamorro-Premuzic, T. (2021). The Essential Components of Digital Transformation. *Harvard Business Review*. November 23. Available at: <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation>
4. Uryadovyy portal: yedynyy veb-portal orhaniv vykonavchoyi vlady Ukrayiny [Government portal: the only web portal of executive authorities of Ukraine]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua>
5. Verkhovna Rada Ukrayiny: ofitsiynyy vebportal parlamentu Ukrayiny [Verkhovna Rada of Ukraine: the official web portal of the Parliament of Ukraine]. Available at: <https://www.rada.gov.ua>
6. Stratehiya derzhavnymu finansamy na period do 2025 roku [Strategy for implementation of digital development, digital transformations and digitalization of the state finance management system for the period until 2025], Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, November 17, 2021 No. 1467-p., Government portal. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-zdijsnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-1467r-171121>
7. Ukrayina pryednalasya do prohramy «Tsyfrova Yevropa» [Ukraine joined the "Digital Europe" program], Natsional'na akademiya nauk Ukrayiny [National Academy of Sciences of Ukraine]. Available at: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9444>
8. Proyeckt «Pidtrymka tsyfrovoyi transformatsiyi»: 2023–2028 [Strategy for implementation of digital development, digital transformations and digitalization of the state finance management system for the period until 2025], Eurasia Foundation. Available at: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-ua>
9. Mintsyfry: V Ukrayini startuye natsional'nyy proyeckt z navchannya lideriv tsyfrovoyi transformatsiyi [Ministry of Digital: A national project for training leaders of digital transformation is launched in Ukraine], Government portal. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-v-ukraini-startuie-natsionalnyi-proekt-z-navchannia-lideriv-tsyfrovoyi-transformatsii>

Стаття надійшла до редакції 07.05.2024