[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7\(13\)-97-106](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7(13)-97-106)

УДК 351.77

Орлова Наталія Сергіївна доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, просп. Науки, 9-А, м. Харків, 61166, тел.: (057) 702-18-37, e-mail: nsorlova78@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0785-751x>

Мохова Юлія Леонідівна кандидат наук з державного управління, доцент магістратури державного управління Центру післядипломної освіти, Донецький національний технічний університет, пл. Шибанкова, буд.2, м. Покровськ, 85300, тел.: (062)39 20309, e-mail: julimokhova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0093-2620>

ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ЕЛЕКТРОННОМУ УРЯДУВАННІ

Анотація. Сучасні тенденції цифрових трансформацій змушують формувати нові ефективні механізми електронного урядування, адже в кожній країні склалися свої унікальні обставини розвитку цифровізації та можливості, існують свої пріоритети та стратегії, які доцільно дослідити. Метою дослідження є визначення особливостей розвитку електронного урядування в країнах ЄС на основі впровадження цифрових трансформацій з метою виконання національних програм та стратегій розвитку. Узагальнено ініціативи модернізації державного сектору ЄС, які є головним пріоритетом Європейської Комісії на 2019-2024 роки та мають на меті забезпечення ефективності, відкритості, персоналізації, різноманітності, зручних електронних державних послуг на всіх рівнях державного управління для всіх громадян та бізнесу. Виділено пріоритетні завдання у сфері електронного урядування в країнах Європейського союзу (модернізація державного управління, включення транскордонної мобільності, цифрова взаємодія між громадянами, бізнесом та урядом). Визначено принципи формування та впровадження е-урядування за дослідженням Організації економічного співробітництва та розвитку: залучення суспільства і відкритість уряду; комплексні підходи до розподілу соціальної цінності; отримання прибутку і бажаного ефекту від інвестування в ІКТ. Проаналізовано зарубіжні практики впровадження та формування е-урядування в Великобританії, Швейцарії, Німеччині, Франції, Естонії, Іспанії, Данії, Норвегії, Фінляндії, Італії. Доведено, що е-урядування є пріоритетним та першочерговим напрямом розвитку країни, орієнтованим на майбутнє та зумовленим розвитком інформаційного суспільства. Виділено чинники формування системи електронного урядування в кожній країні (соціальні, політичні, культурні, економічні, організаційні, інформаційні). Умовами реалізації даних моделей виступають мережна організація суспільства, ефективний зворотний зв'язок і

високий рівень технологічної оснащеності діяльності державного апарату. Визначено спільні риси електронних урядів всіх країн-учасниць ЄС: формування спеціальної законодавчої бази, яка якісно регулює відносини у сфері електронного урядування, збільшення кількості електронних послуг, працівників ІТ-сфери, збільшення фінансування проєктів електронного урядування; стимулювання громадян використовувати переваги електронного урядування.

Ключові слова: цифрові трансформації, електронне урядування, країни Європейського Союзу

Orlova Natalia Sergeevna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration, Public Administration and Regional Economy, Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9A Nauki Ave., Kharkiv, 61166, tel. : (057) 702-18-37 e-mail: nsorlova78@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0785-751x>

Mokhova Yuliya Leonidivna Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of Master of Public Administration of the Center for Postgraduate Education, Donetsk National Technical University, 85300, Pokrovsk, Shibankova Square, building 2, tel.: (062) 392-03-09, e-mail: julimokhova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0093-2620>.

EUROPEAN GUIDELINES FOR DIGITAL TRANSFORMATIONS IN E-GOVERNMENT

Abstract. Current trends in digital transformations are forcing the formation of new effective mechanisms of e-government, because each country has its own unique circumstances for the development of digitalization and opportunities, and has its own priorities and strategies that should be explored. The purpose of the study is to determine the features of the development of e-government in the EU through the implementation of digital transformations in order to implement national development programs and strategies. The initiatives of modernization of the EU public sector, which are the main priority of the European Commission for 2019-2024 and are aimed at ensuring efficiency, openness, personalization, diversity, convenient e-government services at all levels of government for all citizens and businesses. Priorities in the field of e-government in the European Union (modernization of public administration, inclusion of cross-border mobility, digital interaction between citizens, businesses and government) are highlighted. The principles of formation and implementation of e-government according to the study of the Organization for Economic Cooperation and Development are identified: public involvement and government openness; Foreign practices of introduction and formation of e-government in Great Britain, Switzerland, Germany, France, Estonia, Spain, Denmark, Norway, Finland, Italy are analyzed. It is proved that e-government is a priority and priority direction of the country's development, focused on the future and the development of the information society. The factors of formation of the e-government system in each country (social, political, cultural, economic, organizational, information) are singled out. The conditions for the

realization of these models are the cross-border organization of the society, effective feedback and high reliability of the equipment. The common features of e-governments of all EU member states are identified: the formation of a special legal framework that qualitatively regulates relations in the field of e-government, increasing the number of e-services, IT employees, increasing funding for e-government projects; encouraging citizens to take advantage of e-government.

Keywords: digital transformations, e-government, European Union countries.

Постановка проблеми. Європейські державні інституції вносять свій внесок у досягнення цілей формування єдиного цифрового ринку Європейського Союзу (ЄС). Головною метою державних адміністрацій та державних установ країн ЄС є забезпечення прозорості та ефективності роботи для суспільства та бізнесу, надаючи персональні, зручні, безбар'єрні цифрові послуги для всіх громадян та підприємств ЄС. Сучасні тенденції цифрових трансформацій змушують формувати нові ефективні механізми електронного урядування, адже в кожній країні склалися свої унікальні обставини розвитку цифровізації та можливості, існують свої пріоритети та стратегії, які доцільно дослідити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Архипової Є. [1], Гонціяз Я. [2], Горбуліна В. [3], Грицяк Н. [3], Дмитренко Н. [1], Клімушина П. [4], Мельник М. [5], Орлової Н. [6-7], Семенченко А. [8], Ткачової Н. [9] та ін., можна дійти висновку, що наразі розвитку електронного урядування приділяється достатньо багато уваги. Досить змістовними є дослідження щодо аналізу міжнародних практик впровадження електронного урядування в країнах ЄС в умовах євроінтеграції. Незважаючи на достатню кількість наукових праць в даному напрямку актуальним є дослідження розвитку електронного урядування в країнах ЄС в умовах впровадження цифрових трансформацій.

Метою дослідження є визначення особливостей розвитку електронного урядування в країнах ЄС на основі впровадження цифрових трансформацій з метою виконання національних програм та стратегій розвитку.

Виклад основного матеріалу. Електронне урядування – це форма організації державного управління, за якого відбувається активна взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування, з суспільством, людиною, бізнесом за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Цифровий порядок денний для Європи є однією із семи флагманських ініціатив Стратегії «Європа 2020», метою якого є визначення основної ролі, яку для досягнення пріоритетів Європи до 2020 року може відіграти використання ІКТ.

«Європа 2020» – стратегія соціально-економічного розвитку ЄС на період до 2020 року, яка встановлює конкретні стандарти, загальні рамки щодо електронного урядування та сфери використання та створення ІКТ у державному управлінні, між громадянами та суб'єктами господарювання.

Відповідно до даної програми у 2000 році в ЄС розроблено Програму «Електронна Європа», ключовим напрямком якої є впровадження електронного

уряду. У 2001 році створена спеціальна група координації дій та прийнята загальноєвропейська резолюція щодо е-урядування. На сьогодні успішні практики впровадження електронного урядування реалізують Великобританія, Німеччина, Франція та ряд інших країн [10].

Перед Європейською комісією згідно оновленого плану дій у сфері електронного урядування визначено головні завдання в трьох пріоритетних сферах:

модернізація державного управління за допомогою ІКТ з використанням ключових факторів (електронний документ, електронна ідентифікація);

включення транскордонної мобільності з взаємосумісними цифровими публічними послугами, що дозволить підвищити привабливість та конкурентоспроможність країн ЄС та забезпечити вільний доступ до ринків;

сприяння цифровій взаємодії між урядом, бізнесом та громадянами для забезпечення високоякісних громадських послуг, наявності цифрових публічних послуг відповідно до потреб користувачів (підприємств та громадян) [10].

Значний досвід проектного та законодавчого супроводу електронного урядування характерний для більшості країн-членів ЄС. Національні програми інформатизації цих країн є інтегральною складовою Стратегії розвитку Європейського Союзу «Європа 2020» та пов'язані з Цифровим порядком денним для Європи.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розділила всі принципи формування та впровадження е-урядування на три групи: залучення суспільства і відкритість уряду; комплексні підходи до розподілу соціальної цінності; отримання прибутку і бажаного ефекту від інвестування в ІКТ (табл.1).

Таблиця 1

Принципи е-урядування за ОЕСР

Принцип	Засоби	Характеристика
Залучення суспільства і відкритість уряду	Використання ІКТ для досягнення високого ступеня відкритості, прозорості та широкої участі суспільства; заохочення включення і участі різних груп заінтересованих осіб; створення умов росту довіри до електронних адміністративних послуг.	Перетворення ІКТ в основний елемент стратегії розвитку прозорості, відкритості та участі широких мас населення в управлінських процесах. ІКТ використовуються для широкого включення громадськості в процес участі суспільства у формуванні державної політики у всіх сферах життя. Залучення в сферу прийняття рішень і управління суспільством нових недержавних суб'єктів (індивідуальних і колективних), створення інформаційної культури в суспільстві, зміцнення суспільної довіри до рівня безпеки і захисту громадян від втручання в особисте життя
Комплексні підходи до розподілу соціальної цінності	Формування технологічної стратегії, яка охоплює всю систему публічної влади; політична підтримка; створення ефективної	Прийняття і розвиток спільної урядової стратегії для комплексного застосування ІКТ, формулювання єдиного підходу до майбутньої моделі застосування ІКТ в управлінні державою. У формуванні стратегії повинні взяти участь представники від неурядових організацій, що

	організаційної та урядової моделі.	представляють всіх членів суспільства. Курс на впровадження електронного уряду має бути підтриманий представниками політичної еліти держави.
Отримання прибутку і бажаного ефекту від інвестування в ІКТ	Чітке обґрунтування впровадження ІКТ за допомогою добре продуманих і спланованих дій, а також створення умов для формування цінності впровадження ІКТ	Спрямована на отримання ефекту від інвестування в електронну державу. Має постійно відбуватися пошук нових можливостей залучення неурядового сектору в проекти впровадження ІКТ та мобілізації їх потенціалу.

Серед ініціатив модернізації державного сектору ЄС можна виділити стратегію «Формування цифрового майбутнього Європи», «Біла книга про штучний інтелект», «Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу для стабільної та цифрової Європи», «План дій щодо кращого впровадження та застосування правил єдиного ринку», нову Промислову стратегію для глобальної конкурентоспроможної, зеленої та цифрової Європи та Європейської стратегії даних. Зазначені ініціативи є головним пріоритетом Європейської Комісії на 2019-2024 роки, маючи на меті забезпечення ефективності, відкритості, персоналізації, різноманітності зручних електронних державних послуг на всіх рівнях державного управління для бізнесу та всіх громадян.

Досягнення сталого розвитку Європи в умовах цифрового майбутнього формується на наступних трьох компонентах: технологія, яка працює на людей (інвестування в цифрові компетенції для всіх європейців, подальший захист людей від кіберзагроз та забезпечення розвитку штучного інтелекту), справедлива та конкурентоспроможна цифрова економіка (надання можливостей інноваційним стартапів та малому та середньому підприємництву отримати доступ до фінансування та розширити його), відкрите, демократичне та стійке суспільство (використання технологій для забезпечення кліматичної нейтральності Європи до 2050 року, надання громадянам можливості кращого контролю та захисту своїх даних та створення європейського простору даних про здоров'я для сприяння цілеспрямованим дослідженням, діагностиці та лікуванню) [10]

Дотримуючись означеної стратегії ЄС підтримує країни, що розвиваються та переходять до цифрових технологій, сприяючи розробці цифрових стандартів на міжнародному рівні. Прагнучі до цифрового лідерства, ЄС має зосередитись на тому, щоб ринки працювали краще для споживачів, бізнесу та суспільства в цілому, підтримувати їх у період адаптації та подоланні викликів, які визначають глобалізація та цифровізація. У глобальному масштабі ЄС доцільно реалізовувати таку урядову політику, яка б забезпечувала координацію зусиль між державами-членами, регіонами, громадянським суспільством та приватним

сектором на глобальному рівні. Результатом такої зваженої політики стане досягнення сталого розвитку.

Уряди країн Європі усвідомили необхідність сприяння електронному уряду ще з 2007 році. Головним елементом програми модернізації держави в Великобританії є ініціатива створення електронного уряду, яка впроваджує бізнес-моделі з використанням новітніх технологій та встановлює стратегічний напрям трансформації державного сектору. В Великобританії виділяють чотири принципи електронного уряду: доступність послуг та держави в цілому; соціальна рівність у доступі до державних послуг; відповідність державних послуг потребам громадян; ефективне використання інформації [3].

На початковому етапі формування електронної держави урядом Великобританії створено онлайн-систему, через яку рішення парламенту є доступними для громадськості через Інтернет, введено окрему посаду «е-посланник», забезпечено е-поштою всіх членів британського парламенту для надання відповідей на листи платників податків [3].

Першу стратегію електронного уряду в Швейцарії прийнято в 2007 році Федеральною радою. За даною стратегією уряд, комуни та кантони розпочали співпрацю в галузі електронного урядування. Стратегія включає 59 пріоритетів діяльності, реалізація яких була запланована до 2015 року. Урядом країни створено електронний канал для господарських операцій між бізнесом, громадськістю та владою.

Формування електронного урядування у Франції характеризується низкою глибоких перетворень. Програма урядових дій входження Франції в інформаційне суспільство (PAGSI), прийнята в 1998 р., стала першою програмою уряду Франції щодо розвитку інформаційного суспільства та визначила його ключові напрями [5].

В Німеччині уряд вважає, що впровадження електронного урядування має дати поштовх здійсненню змін у роботі державного апарату та відіграти ключову роль у процесі модернізації держави. Офіційна державна стратегія обслуговування населення в мережі Інтернет прагне зробити всі державні послуги доступними в мережі Інтернет. Модель електронного урядування Німеччини передбачає, що клієнти можуть отримати доступ до системи за допомогою е-зв'язку (Інтернет), телефонного зв'язку (центри виклику) або через бюро звернень громадян [1].

За роки незалежності Естонія розробила та впровадила у життя функціональну концепцію електронного урядування та електронної держави. Ключовою подією в Данії стала програма «Стрибок тигра» (1996 р.), яка передбачала інтернетизацію, комп'ютеризацію та широкомасштабне навчання комп'ютерної грамотності через розвиток новітніх Інтернет-технологій. В умовах демократизації сучасного суспільства, інформатизації державного управління урядом Естонії визначено одним із пріоритетних завдань розвитку країни налагодження підготовки висококваліфікованих спеціалістів з IT-технологій.

Естонія забезпечує доступ населення до сервісів електронного урядування шляхом використання ідентифікаційних електронних карток, за допомогою яких

громадяни отримують можливість користуватися всіма державними Інтернет-сервісами, у тому числі й сервісом Інтернет-голосування громадян. Естонія має найпрогресивнішу модель електронного урядування в Європі. Успіх Естонії гарантовано завдяки усвідомленню урядом країни пріоритетності розвитку інформаційних технологій [4].

Значний прогрес електронного уряду в будь-якій країні можливий лише завдяки реформі законодавчої бази. В Іспанії така реформа розпочата 24 червня 2007 р. з введенням Закону про електронний доступ громадян до громадськості. Цей закон визнавав право громадян на доступ до державних послуг за допомогою електронних засобів. Відповідно до закону, державне управління в Іспанії розробило адекватні можливості електронного уряду, включаючи Національну систему взаємодії (ENI), Національну Систему безпеки (ENS) та сформувати загальну інфраструктуру.

2 жовтня 2016 року в Іспанії набули чинності Закон «Про правовий режим державного сектору» та Закон «Про Спільне адміністративне управління: Процедура державних адміністрацій», які посилюючи важливість загальних рішень та послуг як засобів та гарантуючи новий підхід до надання населенню цифрових послуг, забезпечили адміністративну ефективність державі.

Затверджена «Об'єднана громадська цифрова стратегія: цифровий шлях до майбутнього процвітання 2011-2015 рр.» в Данії є одним з пріоритетних напрямів уряду [11]. Метою стратегії є досягнення до 2016 р. цифрового самообслуговування, як звичної процедури взаємодії державного сектору з громадськістю. Об'єднана цифрова стратегія для оновлення громадського сектору та підвищення його продуктивності зосереджена на використанні цифрових засобів округами, муніципалітетами та урядом. Стратегія включає три основні напрями, кожен з яких поширюється на різні сфери та цільові групи (табл.2).

Таблиця 2

Стратегія електронного урядування Данії (на основі [11])

Основні напрями	Характеристика
Напрямок 1. Кінець паперовим формам та листуванню.	До 2016 р. все листування громадян з владою має бути переведене в електронний формат: паперові форми будуть скасовані, щоб громадяни могли обслуговувати себе онлайн; на 2014 р., у всіх громадян має бути електронна поштова скринька, на яку їм надходитимуть листи від влади; мають бути впроваджені служби підтримки для тих, кому буде важко користуватися електронними рішеннями; для підприємств, вся актуальна комунікація стала повністю електронною наприкінці 2012 (всі компанії мають звітувати владі в електронному вигляді у період: наприкінці року – або на початку наступного).
Напрямок 2 Новий електронний добробут.	До 2016 року оцифрування та технології добробуту мають бути використанні послідовно задля модернізації та раціоналізації основних галузей добробуту – освіти та охорони здоров'я: в освіті перевага надається всебічному використанню

	інформаційних технологій в школах (сума інвестицій сягають 1,5 млрд. данських крон; за допомогою технологій добробуту, передбачалося перенесення лікування хронічно хворих з лікарень до їхніх осель, залучаючи пацієнтів до власного лікування (таким чином, інформаційні технології використовуються в сфері охорони здоров'я задля полегшення справ в лікарнях.
Напрямок 3 Ближча електронна суспільна співпраця.	Спільні електронні рішення, що їх висувала держава, регіони та муніципалітети, мають втілюватися разом. Вони складають підґрунтя для зусиль влади з оцифрування. Кожному державному органу чи закладу не слід розробляти власні системи. Натомість, краще переймати досвід та технології в галузях, де вже знайдені гарні загальні рішення. Це можливо лише за умови ефективного координування заходів з оцифрування між державною, регіональною та муніципальною владою та закладами. Таким чином, є потреба у злагодженій роботі громадськості в таких сферах: просування загальної електронної інфраструктури, достатньо захищеної та сильної, щоб охоплювати всі майбутні потреби; ефективний обмін надійними вихідними даними між адміністраторами; прийняття закону, що братиме до уваги та культивуватиме можливості в електронному суспільстві.

Норвегія та Фінляндія також досягли значного прогресу в розробці національних програм цифрової ідентичності. У 2016 році італійський уряд прийняв Трирічний план, який керує цифровою трансформацією «Державне управління Італії в контексті італійської стратегії цифрового зростання». План детально описує основні необхідні кроки та етапи різних урядових італійських структур до 2019 року, прискоривши темпи цифрової трансформації в Італії. План також містить інформацію про інструменти, які допоможуть сприяти більшій прозорості адміністративних процесів, впорядкуванню бюрократичних процедур, раціоналізації ІТ-витрат, більшій ефективності надання державних послуг. Стратегія визначає розподілену, систематизовану та спільну модель використання та управління найбільш інноваційних цифрових технологій, що характеризуються еволюційним та гнучким стилем управління, заснованим на чіткому управлінні різних рівнів державного управління.

В Італії за даними щорічного звіту Digital 2019 близько 55 млн. італійців отримують доступ до Інтернету, 35 млн. – працюють у соціальних мережах, що на 2,9% більше порівняно з попереднім роком [12]. Компанії також здійснюють цифрову трансформацію, використовуючи цифрові інновації, такі як штучний інтелект, блокчейн, соціальні мережі тощо. Інформатизація державного управління демонструє позитивні результати в деяких сферах, наприклад, у відкритих даних, однак загальна цифрова компетентність Італії має низький рівень через низьку популярність застосування електронних послуг, що впливає на їх якість.

Висновки. Аналіз зарубіжних практик впровадження та формування е-урядування показав, що е-урядування є першочерговим і пріоритетним напрямом розвитку країни, зумовленим розвитком інформаційної цивілізації та

орієнтованим на майбутнє. Система електронного урядування в кожній країні залежить від багатьох чинників: соціального, політичного, культурного, економічного, організаційного, інформаційного. Умовами реалізації даних моделей виступають високий рівень технологічної оснащеності діяльності державного апарату, ефективний зворотний зв'язок, мережна організація суспільства. Спільними рисами електронних урядів всіх країн-учасниць ЄС є: формування спеціальної законодавчої бази, яка якісно регулює відносини у сфері електронного урядування, збільшення кількості електронних послуг, працівників ІТ-сфери, збільшення фінансування проектів електронного урядування; стимулювання громадян використовувати переваги електронного урядування.

Література:

1. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Досвід впровадження електронного урядування в естонії та його імплементація в Україні. Молодий вчений. 2015. № 11(3). С. 148-152.
2. Гонціяз Я. Державне управління в контексті європейської інтеграції. Київ: Лабораторія законодавчих ініціатив, 2015. 15 с.
3. Горбулін В. П., Грицяк Н. В. Електронне урядування. Київ: НАДУ, 2014. 352 с
4. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. 524 с.
5. Мельник М. В. Державна політика у сфері розвитку інформаційного суспільства у Франції: перспективи для України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2011. Вип. 4 (11). С. 48-57.
6. Орлова Н.С., Бурик З.М. Державна інформаційна політика в Україні в сфері охорони здоров'я. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2021. №2. С. 233-242.
7. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 98–102.
8. Семенченко А.І. Етапи розвитку електронного урядування: сутність та термінологія. Теорія та практика державного управління. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. Вип. 1(64). С. 17-28.
9. Chukurna, O., Tkacheva, N., Baldyk, D. Strategic approaches to pricing in digital economy. Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach. 2020. №12. pp. 21-35
10. Europe 2020 strategy. European Commission. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en
11. Digital Public Administration factsheet 2020 Denmark. European Commission. https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inlinefiles/Digital_Public_Administration_Factsheets_Denmark_vFINAL.pdf
12. Public Administration factsheet 2020 Italy. European Commission. https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inlinefiles/Digital_Public_Administration_Factsheets_Italy_vFINAL.pdf

References:

1. Arkhypova, Ye.O., & Dmytrenko, N.O. (2015). Dosvid vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia v estonii ta joho implementatsiia v Ukraini [Experience of e-government implementation in Estonia and its implementation in Ukraine]. *Molodyj vchenyj – Young scientist*, 11(3), 148-152 [in Ukrainian].
2. Hontsiiazh, Ya. (2015). *Derzhavne upravlinnia v konteksti ievropejs'koi intehratsii [Public administration in the context of European integration]*. Kyiv: Laboratoriia zakonodavchykh initsiatyv [in Ukrainian].

3. Hopbylin, B. P., & Hpytsiak, H. B. (2014). *Elektponne uriadyvannia [E-government]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
4. Klimyshyn, P. C. *Stratehii ta mexanizmy elektponnoho yriadyvannia v infopmatsijnomy cypil'ctvi [Strategies and mechanisms of electronic integration in the information society]*. Xarkiv: Byd-vo XapPI HADY «Mahictp» [in Ukrainian].
5. Mel'nyk, M. B. (2011). Depzhavna polityka y cfepi pozvytky infopmatsijnoho cypil'ctva y Fpantsii: pepcpektyvy dlia Ukpaiiny [State policy in the field of development of information cycling in France: perspectives for Ukraine]. *Depzhavhe yppavlinnia ta mictseve camovpiadyvannia – State governance and local self-government*, 4(11), 48-57 [in Ukrainian].
6. Orlova, N.S., & Buryk, Z.M. (2021). Derzhavna informatsijna polityka v Ukraini v sferi okhorony zdorov'ia [State information policy in Ukraine in the field of health care]. *Ekspert: paradyhmy iurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 2, 233-242 [in Ukrainian].
7. Orlova, N. S., & Shliakhtina, H. V. (2021). Tsyfrovi kompetentnosti lidera na derzhavnij sluzhbi [Digital competencies of a leader in the civil service]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 9, 98-102 [in Ukrainian].
8. Semenchenko, A.I. (2019). Etapy rozvytku elektronnoho uriaduvannia: sutnist' ta terminolohiia [Stages of e-government development: essence and terminology]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 1(64), 17-28 [in Ukrainian].
9. Chukurna, O., Tkacheva, N., & Baldyk, D. (2020). Strategic approaches to pricing in digital economy. *Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach*, 12, 21-35 [in English].
10. Europe 2020 strategy (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en [in English].
11. Digital Public Administration factsheet 2020 Denmark (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Public_Administration_Factsheets_Denmark_vFINAL.pdf [in English].
12. Public Administration factsheet 2020 Italy (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Public_Administration_Factsheets_Italy_vFINAL.pdf [in English].