

ЦИФРОВА МОБІЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

© 2025 БИРА І. Р.

УДК 35.07:004
JEL Classification: H83; J24; O33

Бира І. Р. Цифрова мобільність державних службовців: науково-прикладні підходи забезпечення

У статті обґрунтовано важливість впровадження цифрових технологій у діяльність державних службовців, що є ключовим чинником та інструментом для модернізації системи публічного управління. Досліджено необхідність інтеграції інноваційних технологій та розвитку цифрових навичок серед державних службовців для підвищення ефективності управлінських процесів у системі державного регулювання. Узагальнено науково-практичні підходи до забезпечення цифрової мобільності державних службовців, які є критично важливими для покращення якості розроблення та впровадження регуляторних заходів. Акцентовано увагу на необхідності впровадження сучасних цифрових технологій, таких як платформи для електронного документообігу, мобільні додатки, хмарні рішення та інші, для оптимізації адміністративних процесів і забезпечення прозорості та оперативності державних послуг. Важливим аспектом є розвиток цифрових навичок серед державних службовців, що дозволяє покращити якість виконання завдань та взаємодію з бізнесом і громадянами. Окремо розглянуто питання забезпечення кібербезпеки, захисту даних та інтеграції новітніх технологій у державні інститути, актуальність чого стрімко посилюється в міру значних зовнішніх ризиків і загроз та внутрішньої нестабільності чи невизначеності векторів соціально-економічного розвитку країни. Також представлено аналіз підходів до вдосконалення регуляторного середовища й адаптації до швидких змін у технологічному просторі. Підкреслено необхідність постійного навчання та оновлення цифрових компетенцій державних службовців для ефективного функціонування та покращення роботи органів влади в сучасних умовах глобальної цифровізації та диджиталізації. Наголошено, що успішна цифровізація є важливою для забезпечення швидкої реакції державних структур на сучасні виклики та шоки.

Ключові слова: державні службовці, цифрова мобільність, цифрові технології, державне управління, державне регулювання.

Табл.: 1. Бібл.: 10.

Бира Ігор Романович – здобувач, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)
E-mail: ihorbyra@gmail.com

UDC 35.07:004
JEL Classification: H83; J24; O33

Byra I. R. Digital Mobility of Civil Servants: Scientific and Applied Approaches to Ensuring

The article substantiates the importance of implementing digital technologies in the activities of civil servants, which is a key factor and tool for modernizing the public administration system. The article examines the necessity of integrating innovative technologies and developing digital skills among civil servants to enhance the effectiveness of management processes in the State regulation system. The article also generalizes the scientific and practical approaches to ensuring the digital mobility of civil servants, which are critically important for improving the quality of regulatory measures' development and implementation. The need to implement modern digital technologies is emphasized, such as platforms for electronic document management, mobile applications, cloud solutions, and others, to optimize administrative processes and ensure the transparency and efficiency of public services. An important aspect is the development of digital skills among civil servants, which allows for improved quality of task execution and interaction with businesses and citizens. The issue of ensuring cybersecurity, data protection, and the integration of the latest technologies into State institutions is considered separately, with the relevance of this rapidly increasing due to significant external risks and threats, as well as internal instability or uncertainty in the vectors of the country's socioeconomic development. An analysis of approaches to improving the regulatory environment and adapting to rapid changes in the technological space is also presented. The necessity for continuous learning and updating the digital competencies of civil servants is emphasized for the effective functioning and improvement of government agencies in the current conditions of global digitalization and digitalization. It is emphasized that successful digitalization is crucial for ensuring a rapid response of governmental structures to contemporary challenges and shocks.

Keywords: civil servants, digital mobility, digital technologies, public administration, State regulation.

Tabl.: 1. Bibl.: 10.

Byra Ihor R. – Applicant, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)
E-mail: ihorbyra@gmail.com

Активність державних службовців передбачає наявність у них широкого спектра компетенцій і навичок, які необхідно постійно оновлювати та вдосконалювати відповідно до сучасних вимог. У глобалізованому та цифровому світі державні службовці повинні мати не лише загальні управлінські навички, а й спеціалізовані знання в галузях інформаційних технологій, законодавства, економіки та комунікацій, щоб ефективно виконувати свої функції. Такий процес має бути системним, науково обґрунтованим, чітко спроектованим і спрямованим на підвищення професійного рівня державних службовців. Зокрема, основний акцент роботи державних службовців доцільно зробити на впровадженні сучасних інформаційних і цифрових технологій, які здатні значно підвищити якість адміністративних послуг, оптимізувати управлінські процеси, забезпечити відкритість і прозорість прийняття рішень та досягти інших критично необхідних змін у міру швидких темпів технологізації інституційних відносин.

Тут потрібно врахувати, що саме використання інноваційних рішень у сфері електронного документообігу, автоматизації діловодства, управління соціально-трудовими відносинами та моніторингу виконання завдань здатне суттєво підвищити оперативність та ефективність роботи державних органів.

Відомо, що застосування новітніх цифрових платформ, штучного інтелекту, технологій блокчейн, «розумних» аналітичних систем та інших технологічних продуктів дозволяє не лише покращити комунікацію між державними установами, громадянами та бізнесом, а й підвищити рівень кібербезпеки та захисту особистих даних, упровадити нові підходи до задоволення потреб та інтересів кожної зі сторін, створюючи високопродуктивне середовище, орієнтоване на підвищення економічної та соціальної ефективності й забезпечення динамічного конкурентного розвитку. Крім того, запровадження таких технологій сприяє інтеграції державних служб у глобальні адміністративні процеси, відповідно до міжнародних стандартів і норм, передового досвіду багатьох високорозвинутих країн.

Таким чином, розвиток інформаційно-комунікаційних компетенцій державних службовців, поряд із упровадженням технологічних інновацій, є ключовими складовими забезпечення їх цифрової мобільності, що критично важливо при вирішенні завдань формування ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби бізнесу та громадян системи державного управління.

Модернізація системи державного управління значною мірою пов'язана з необхідністю адапта-

ції публічного управління до тенденцій цифровізації та диджиталізації. Зокрема, впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості, оперативності та якості надання адміністративних послуг, що є важливим чинником у формуванні довіри бізнесу та громадян до державних інституцій.

Досвід багатьох високорозвинутих країн підтверджує сучасну необхідність і високу ефективність забезпечення цифрової мобільності державних службовців, у результаті чого вдається повною мірою змінити підходи до державного регулювання економіки та створити привабливі умови для розвитку бізнесу і забезпечення потреб та інтересів населення.

Наукові дослідження доводять пріоритетність організації роботи державних інституцій у цифровому та інформаційно-комунікаційному режимах у контексті масштабного утвердження в глобальному вимірі практики техніко-технологічного та інноваційного розвитку системи державних послуг.

Усі такі та інші аргументи та доводи наведено в працях таких науковців, як О. Баранов [1], О. Баштанник [2], М. Белікова [3], В. Куйбіда, І. Шпекторенко [4], Р. Лупак [5], Т. Новаченко [6], О. Пархоменко-Куцевіл [7], В. Сороко [8], О. Фендьо [9], М. Якимець [10] та ін.

Попри наявний теоретико-методичний і науково-прикладний базис технологічного оновлення системи публічного управління, потрібно врахувати, що цифровізація відбувається швидкими темпами, і часто застосування багатьох технологій втрачає актуальність та практичну цінність. З огляду на це сформовані концептуальні положення потрібно доповнювати та розробляти нові підходи до забезпечення цифрової мобільності державних службовців.

Метою статті є обґрунтування науково-прикладних підходів до забезпечення цифрової мобільності державних службовців.

Цифрова мобільність усе більше стає загальноприйнятою умовою при організації державними інституціями процесів адміністрування та регулювання. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій органи влади можуть підвищувати ефективність управління, спрощувати бюрократичні процедури та забезпечувати громадянам і бізнесу доступ до адміністративних послуг у зручному форматі. Таким чином, цифрова мобільність постає скоріше як необхідність, відсутність якої не дозволяє державі ефективно налагодити та підвищити результативність регуляторних заходів. Без цифрових технологій процеси адміністрування залишаються повільними, недостатньо

гнучкими та часто перевантаженими паперовим документообігом. У результаті нездатність держави впровадити цифрові технології у власну роботу створює бар'єри для швидкого реагування на виклики часу, ускладнює контроль за виконанням регуляторних норм і знижує рівень довіри бізнесу та громадян до державних інституцій.

Об'єктивно цифрові технології насамперед мають бути впроваджені в роботу державних службовців, які безпосередньо контактують із бізнесом і населенням. Саме вони є ключовою ланкою у процесах надання адміністративних послуг, обробки звернень, контролю за дотриманням регуляторних норм і взаємодії між державними

структурами та приватним сектором. Від рівня їх цифрової грамотності та готовності використовувати новітні технології залежить швидкість і якість впровадження цифрової мобільності в державному управлінні.

Отже, забезпечення цифрової мобільності державних службовців має відбуватися за принципами наукової обґрунтованості та прикладної цінності, що передбачатиме впровадження низки підходів, актуальність використання кожного з яких буде обумовлена векторами державного регулювання та необхідністю вирішення низки завдань (табл. 1).

Таблиця 1

Науково-прикладні підходи до забезпечення цифрової мобільності державних службовців: сутність, переваги та недоліки

Забезпечення цифрової мобільності державних службовців			
Підходи	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Створення та впровадження цифрових платформ	Створення програмних рішень для спрощення доступу державних службовців до даних та документів	Зручність використання та доступність з будь-якого місця зайнятості	Високі витрати на розробку та підтримку, можливі проблеми з інтеграцією
Інтеграція мобільних технологій у процеси державного управління	Використання державними службовцями мобільних додатків для комунікації та моніторингу виконання завдань	Підвищення ефективності та швидкості виконання завдань	Залежність від технічної інфраструктури та потреба в постійному оновленні
Розвиток системи електронних підписів та автентифікації	Забезпечення безпечного доступу державних службовців до ресурсів через сучасні методи автентифікації	Підвищення безпеки та зручність доступу до даних	Можливі технічні складнощі та необхідність високого рівня захисту персональних даних
Використання хмарних технологій	Перехід роботи державних служб на хмарні рішення для доступу до даних і додатків з будь-якого місця	Гнучкість і доступність, що сприяють економії на інфраструктурі	Складнощі із забезпеченням безпеки даних у хмарі та залежність від постачальників інформаційних послуг
Забезпечення кібербезпеки та захисту даних	Впровадження заходів захисту інформації державного значення	Підвищення рівня безпеки, захист від кіберзлочинців та несанкціонованого доступу	Високі витрати на розробку та підтримку безпеки, можливі складнощі в реалізації на всіх рівнях державного управління
Навчання та підвищення кваліфікації	Розвиток цифрових навичок у державних службовців для ефективного використання мобільних технологій	Підвищення кваліфікації та продуктивності праці, адаптація до нових технологій та інноваційних цифрових продуктів	Необхідність постійного навчання та підтримки кваліфікації персоналу, витрати на організацію навчальних заходів
Ініціювання та адаптація до законодавчих змін	Оцінювання нормативно-правової бази та адаптація до техніко-технологічних вимог щодо захисту інформаційно-аналітичних даних і використання передових цифрових технологій	Підвищення якості законодавчої бази з метою усунення правових ризиків	Складність оновлення системи державного регулювання та можливі затримки в процесі впровадження інституційних змін

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Забезпечення інтеграції з іншими системами влади та громадського контролю	Створення взаємодії між різними базами даних для зручного обміну необхідною інформацією	Поліпшення ефективності роботи державних служб і зменшення часу, необхідного для обробки запитів	Технічні проблеми інтеграції, зумовлені потребою в узгодженні стандартів і форматів даних

Кожен із підходів має як переваги, так і недоліки, що здебільшого пов'язані з набором і складністю завдань, для вирішення яких також необхідні певні умови. Зокрема, у контексті створення та впровадження цифрових платформ потрібно наголосити на їхній здатності формувати ефективні програмні рішення, які істотно спрощують доступ державних службовців до інформації, документів, баз даних і внутрішніх систем управління. У результаті можна домогтися вищої мобільності в роботі, оперативності ухвалення управлінських рішень і продуктивності державного апарату.

Водночас реалізація цифрових платформ супроводжується значними фінансовими витратами на всіх ключових етапах – від розробки та впровадження до технічної підтримки та регулярного оновлення. До того ж, одним із викликів є можливі труднощі з інтеграцією нових рішень у вже існуючу інформаційно-комунікаційну інфраструктуру органів влади, що може суттєво ускладнити повноцінне функціонування цифрових систем. Попри це, важливо враховувати потребу у взаємодії між різними структурами органів влади, що передбачає забезпечення сумісності форматів даних, стандартизацію інформаційних процесів, а також високий рівень фахової підтримки процесів адміністрування й обслуговування таких цифрових платформ.

Натомість інтеграція мобільних технологій у процеси управління підвищує ефективність виконання завдань через відповідні інформаційно-комунікаційні додатки, але вимагає стабільної технічної інфраструктури та постійного оновлення. Дійсно, такі технології забезпечують оперативність у виконанні завдань, зручність для користувачів та можливість виконувати складні завдання в будь-якому місці та в будь-який час. Втім, необхідність у постійному оновленні мобільних додатків і технологій є важливим аспектом для підтримки їхньої ефективності та безпеки, що може спричинити додаткові витрати та зусилля.

Відомо, що розвиток систем електронного підпису та автентифікації сприяє підвищенню безпеки та забезпечує зручний доступ до ресурсів, однак вимагає високого рівня захисту персональних даних. Застосування таких технологій дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого доступу

до службової інформації, посилити довіру до електронного документообігу та забезпечити юридичну силу електронних документів. Втім, подібні системи нерідко стикаються з технічними та технологічними труднощами – зокрема, з проблемами сумісності з іншими програмними продуктами та платформами, які вже функціонують у державних структурах. Також слід надавати особливу увагу тому, що впровадження таких рішень вимагає дотримання високих стандартів захисту персональних даних, включно з шифруванням, захищеним зберіганням та передачею інформації, а, це, своєю чергою, потребує значних ресурсів і залучення висококваліфікованих ІТ-фахівців. Така динаміка вимагає не лише постійних витрат на модернізацію, а й забезпечення гнучкої нормативно-правової підтримки, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни на ІКТ-ринку.

Важливо відзначити високу практичну цінність використання хмарних технологій, які надають можливість здійснювати доступ державних службовців до даних і додатків з будь-якого місця роботи, що суттєво впливає на їхню гнучкість та адаптивність, а також дозволяє оперативно виконувати завдання без прив'язки до фізичного місця знаходження. Безперечно, такий підхід сприяє покращенню ефективності управлінських рішень та оптимізації часу, необхідного для обробки й передачі інформації.

Однак, незважаючи на численні переваги, хмарні технології можуть спричиняти певні складнощі, особливо в контексті забезпечення безпеки даних. Зокрема, зберігання чутливої державної інформації в хмарі вимагає дотримання високих стандартів захисту, оскільки існує ризик несанкціонованого доступу та витоку даних. Крім того, зберігання даних у хмарі передбачає залежність від зовнішніх постачальників послуг, що може створювати додаткові ризики, пов'язані з доступністю, стабільністю та відповідальністю за забезпечення безпеки.

Потрібно відзначити критичну важливість забезпечення кібербезпеки роботи державних службовців у сучасних умовах високої швидкості цифровізації та диджиталізації, що передбачає захист інформаційних систем від

кіберзлочинців та несанкціонованого доступу, підвищення рівня захисту даних і зниження ризиків втрат або витоків чутливої інформації. Втім, реалізація кібербезпеки на всіх рівнях організації може бути ускладнена через необхідність інтеграції різних інструментів захисту в існуючі інфраструктури та адаптації до швидко змінюваного інформаційно-комунікаційного і технологічного середовища. Також цей процес пов'язаний з високими витратами на розробку та впровадження нових технологічних продуктів з високим ступенем інформаційного захисту, включно із закупівлею спеціалізованих програмних продуктів, постійною модернізацією захисних систем тощо.

Також вагоме значення має навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що дозволяє покращити їхню продуктивність праці та адаптацію до нових технологій. Зокрема, постійне навчання сприяє розвитку фахових навичок і знань, необхідних для ефективного реагування на сучасні виклики та інновації, забезпечуючи кращу адаптацію до змін і підвищення якості обслуговування бізнесу та громадян.

Примітно, що ініціювання та адаптація до законодавчих змін дозволяють усунути правові ризики і створити більш сприятливе середовище для розвитку цифрових технологій та мобільних рішень в державному управлінні. Попри ці значні переваги, слід врахувати, що такий процес може бути ускладнений через необхідність постійного оновлення системи державного регулювання для узгодження з іншими законодавчими актами та низку бюрократичних перешкод чи недостатню гнучкість системи державного управління при необхідності її оновлення та постійної модернізації.

Забезпечення інтеграції з іншими системами, з одного боку, підвищує ефективність роботи органів влади та зменшує час на обробку запитів, але, з іншого боку, стикається з технічними проблемами інтеграції та потребою в узгодженні стандартів і форматів даних. Таким чином, державні службовці мають змогу менше витрачати часу на виконання адміністративних процедур, однак для цього необхідно докласти значних зусиль для налаштування сумісності та здійснити додаткові витрати на модернізацію існуючих платформ і забезпечення їх безперебійної роботи.

ВИСНОВКИ

Державна політика регулювання економіки повинна зосереджуватися на стимулюванні активного впровадження цифрових технологій, особливо в контексті вдосконалення роботи органів вла-

ди, що мають безпосередні відносини з бізнесом та населенням і чий завдання спрямовані на задоволення їхніх потреб та інтересів. Важливим є досягнення найвищого рівня цифрової мобільності державних службовців, що стане підтвердженням ефективності реформування системи державного управління та дотримання органами влади принципів прозорості та високої ефективності як у взаємодії з бізнесом чи населенням, так і в організації внутрішньоінституційних відносин. Відповідно важливим є впровадження сучасних науково-прикладних підходів, серед яких доцільно виокремити високий практичний потенціал таких:

- 1) створення та впровадження цифрових платформ;
- 2) інтеграція мобільних технологій у процеси державного управління;
- 3) розвиток системи електронних підписів та автентифікації;
- 4) використання хмарних технологій;
- 5) забезпечення кібербезпеки та захисту даних;
- 6) навчання та підвищення кваліфікації;
- 7) ініціювання та адаптація до законодавчих змін;
- 8) забезпечення інтеграції з іншими системами влади та громадського контролю.

Подальші дослідження мають зосередитися на кількох важливих аспектах, які сприяють активізації цифрової мобільності державних службовців. Зокрема, важливим є забезпечення належного рівня підготовки та адаптації державних службовців до нових цифрових інструментів. Наукові дослідження повинні передбачати розгляд нових методів навчання, створення прикладних електронних курсів та інших інструментів для попередження й усунення проблем, що можуть виникати в державних службовців під час освоєння новітніх цифрових технологій. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Баранов О. А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. *Інформація і право*. 2021. № 3. С. 59–73. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3\(38\).243807](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807)
2. Баштанник О. В. Управління змінами як основа стратегії реформування державного управління в контексті сталого розвитку та національної стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1>
3. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації*

- та передові технології. Серія «Право». 2022. № 8. С. 381–392. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-381-392](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-381-392)
4. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
 5. Лупак Р. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 60. № 5. С. 79–94. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu 2019.05.079
 6. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 96 с.
 7. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>
 8. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
 9. Фендьо О. М. Підвищення рівня професійної та цифрової компетентності державних службовців у системі безперервного професійного навчання. *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти : VII Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю (27 квітня 2021 р.). 2021. № 1. С. 237–240. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.15876>*
 10. Якимець М. М. Становлення та розвитку публічного управління в Україні: історичний екскурс. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 1. С. 137–150. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-137-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-137-150)
- linnia v konteksti staloho rozvytku ta natsionalnoi stiiikosti. *Dniprovs'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, (1), 7–13. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1>
- Bielikova, M. I. (2022). Tsyfrovyzatsiia publichnoho administruvannia v umovakh voiennoho stanu. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriia "Pravo"*, (8), 381–392. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-381-392](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-381-392)
- Fendo, O. M. (2021). Pidvyshchennia rivnia profesiinoi ta tsyfrovoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv u systemi bezperervnoho profesiinoho navchannia. *Aktualni problemy v systemi osvity: zahalnoosvitnii zaklad serednoi osvity – douniversytetska pidhotovka – zaklad vyshchoi osvity: VII Vseukrainska naukovopraktychna konferentsiia za mizhnarodnoiu uchastiu (27 kvitnia 2021 r.)*, (1), 237–240. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.15876>
- Kuibida, V. S., & Shpektorenko, I. V. (2018). *Profesijna mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publichnoho upravlinnia: Monohrafiia*. Kyiv: NADU.
- Lupak, R. (2019). Napriamy realizatsii potentsialu sektora informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u konteksti zabezpechennia yakisnykh kharakterystyk funktsionuvannia vnutrishnoho rynku ta rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, 60(5), 79–94. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.05.079
- Novachenko, T. V. (2013). *Samoorganizatsiia diialnosti derzhavnoho sluzhbovtsia: vitchyzniani ta yevropeiskyi dosvid: Navch.-metod. materialy*. Kyiv: NADU.
- Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia tsyfrovyzatsii v systemu publichnoi sluzhby: dosvid dlia Ukrainy. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, (spetsvypusk), 93–98. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>
- Soroko, V. M. (2018). *Kompetentnisnyi pidkhid do orhanizatsii funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby: Monohrafiia*. Kyiv: NADU.
- Yakymets, M. M. (2024). Stanovlennia ta rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini: istorychnyi ekskurs. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (1), 137–150. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-137-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-137-150)

REFERENCES

- Baranov, O. A. (2021). Sotsialna ta tsyfrova transformatsii: dzherelo pravovykh problem. *Informatsiia i pravo*, (3), 59–73. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3\(38\).243807](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807)
- Bashtannyk, O. V. (2024). Upravlinnia zminamy yak osnova stratehii reformuvannia derzhavnoho uprav-

Науковий керівник – Дзятий Р. Б.,
кандидат хімічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»