

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У СФЕРУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Публічне управління і адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування»

КРМ 281.12350589 ПЗ

Розробив здобувач вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 219-ПУА-324
Дмитро БІЛЯК

Керівник: доцент, к-т ек. наук
Олена ЛУК'ЯНОВА

Рецензент: професор, д-р ек. наук
Вікторія ОВЧИННИКОВА

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 11 слайдів презентації, 87 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 22 рисунки, 1 таблицю, 81 літературних джерел.

Ключові слова: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ, ПОРТАЛ ДІЯ, ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ.

Об'єктом дослідження виступає процес упровадження цифровізації та діджиталізації в Україні.

Метою роботи є узагальнення теоретичних напрацювань щодо актуальних напрямів цифрової трансформації у сфері публічного управління, а також визначення основних переваг і недоліків процесу діджиталізації як у світі, так і в Україні.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано рівень сформованості національної правової бази у сфері цифровізації державного управління; висвітлено еволюції проєкту «Держава в смартфоні» окреслено перелік сервісів, що надаються в межах екосистеми Дія; а також аналіз цифрових ініціатив, запроваджених у період дії воєнного стану в Україні.

Науково обґрунтовані практичні механізми удосконалення процесів цифрової трансформації в роботі органів публічного управління.

Результати дослідження є впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність органів публічного управління.

ABSTRACT

This qualification work includes 11 presentation slides, 86 pages of explanatory notes in A4 format, including 22 figures, 1 table, and 81 references.

Keywords: DIGITAL TRANSFORMATION, PUBLIC ADMINISTRATION, DIGITAL PLATFORMS, DIYA PORTAL, ELECTRONIC SERVICES.

The object of the study is the process of implementing digitalization and digitization in Ukraine.

The purpose of the work is to summarize theoretical developments regarding current trends in digital transformation in the field of public administration, as well as to identify the main advantages and disadvantages of the digitization process both globally and in Ukraine.

The thesis analyzes the level of development of the national legal framework in the field of digitalization of public administration; highlights the evolution of the “State in a Smartphone” project; outlines the list of services provided within the Diya ecosystem; and analyzes digital initiatives implemented during the period of martial law in Ukraine.

It presents scientifically based practical mechanisms for improving digital transformation processes in the work of public administration bodies.

The results of the study are the introduction of modern digital technologies into the activities of public administration bodies.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

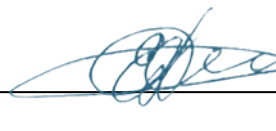
Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Публічне управління і адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук,

 Олена ДИКАНЬ

«28» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Дмитру Біляку

1. Тема «Впровадження цифрових рішень у сферу державного управління в Україні»

керівник Олена Лук'янова, к-т ек. наук, доцент

затверджено розпорядженням по Економічному факультету від «27» лютого 2025 року № 72/25

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 16 січня 2026 року

3. Вихідні дані наукові праці вітчизняних та іноземних авторів, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, матеріали преси та нормативно-правові акти національного та міжнародного рівнів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичний зміст, відмінні ознаки, необхідні вимоги та технологічні засоби діджиталізації. Класифікація засобів та інструментів цифрової трансформації. Сучасні виклики теоретичного осмислення процесів діджиталізації. Міжнародний досвід законодавчого забезпечення впровадження цифрових технологій у публічне управління. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення діджиталізації публічного управління в Україні. Формування та

розвиток проєкту «Держава в смартфоні» у міжнародному вимірі. Комплекс цифрових сервісів, реалізованих у межах екосистеми «Дія». Цифрові сервіси «Дія» в контексті адаптації публічного управління до викликів воєнного стану

5. Перелік графічного матеріалу

1 Теоретичні засади визначення цифрової трансформації – два слайди,

2 Нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного управління – два слайди,

3 Дослідження ресурсного забезпечення цифрової платформи «Дія» – чотири слайди.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «27» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретичні засади визначення цифрової трансформації	20.11.2025	
2 Нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного управління	15.12.2025	
3 Дослідження ресурсного забезпечення цифрової платформи «Дія»	08.01.2026	
4 Графічний матеріал	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти  Дмитро БІЛЯК

Керівник  Олена ЛУК'ЯНОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні засади визначення цифрової трансформації	10
1.1 Теоретичний зміст, відмінні ознаки, необхідні вимоги та технологічні засоби діджиталізації	10
1.2 Класифікація засобів та інструментів цифрової трансформації	14
1.3 Сучасні виклики теоретичного осмислення процесів діджиталізації	19
Висновки до першого розділу	24
2 Нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного управління	27
2.1 Міжнародний досвід законодавчого забезпечення впровадження цифрових технологій у публічне управління	27
2.2 Сучасний стан нормативно-правового забезпечення діджиталізації публічного управління в Україні	34
Висновки до другого розділу	40
3 Дослідження ресурсного забезпечення цифрової платформи «Дія»	42
3.1 Формування та розвиток проєкту «Держава в смартфоні» у міжнародному вимірі	42
3.2 Комплекс цифрових сервісів, реалізованих у межах екосистеми «Дія»	47
3.3 Цифрові сервіси «Дія» в контексті адаптації публічного управління до викликів воєнного стану	62
Висновки до третього розділу	74
Висновки	76
Список використаних джерел	79

					КРМ 281.12350589 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Впровадження цифрових рішень у сферу державного управління в Україні	Літ.	Аркуш	Аркушів
Розробив	Біляк Д.В.						5	87
Перевірів	Лук'янова О.М.							
Н. Контр.	Крихтіна Ю.О.					УкрДУЗТ		
Затверд.	Дикань О.В.							

Список використаних джерел

- 1 Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану // Наукові інновації та передові технології: Серія «Право»: журнал. 2022. № 8. С. 381-392.
- 2 Бігняк П. І.; Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 107-113.
- 3 Білик О. І. Розвиток системи публічного управління соціальними ризиками в умовах цифрових трансформацій: дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Миколаїв. 2021. 535 с.
- 4 Бліщук К. М.; Домша, О. В. Цифрові інструменти забезпечення сталого розвитку // Ефективність державного управління. 2021. № 66. С. 141-153.
- 5 Військові облігації в Дії: як працює нова послуга в застосунку [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.gov.ua/news/vijskovi-obligaciyi-v-diyi-yak-prasyuue-nova-posluga-v-zastosunku> (дата звернення: 21.11.2025).
- 6 Водійські та техпаспорт у Дії будуть відображатися в польському mObywatel [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.gov.ua/news/vodijski-ta-tehpasport-u-diyi-budut-vidobrazhatisya-v-polskomu-mobywatel> (дата звернення: 25.11.2025).
- 7 Гусева О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33-39.
- 8 Дем'янюк Н. Б. Теоретичні засади цифрової трансформації у системі управління бюджетом // Сьомі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: зб. наук. праць . Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 44-47.
- 9 Державні послуги онлайн: прес кіт // diia.gov.ua. 2019. 16 с.
- 10 Діджиталізація в Україні: електронне врядування та держпослуги [Електронний ресурс]. URL: <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini> (дата звернення: 13.12.2025).

11 Дія // App Store [Електронний ресурс]. URL: <https://apps.apple.com/ua/app/%D0%B4%D1%96%D1%8F/id1489717872?l=uk> (дата звернення: 26.11.2022).

12 Дія.City – це унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні [Електронний ресурс]: [офіц. сайт]. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2025).

13 Дія.Бізнес [Електронний ресурс]: [офіц. сайт]. URL: <https://business.diia.gov.ua/about-project> (дата звернення: 15.11.2025).

14 Допомога по безробіттю – послуга для тих, хто втратив роботу під час війни [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.gov.ua/news/dopomoga-pobezrobittyu-posluga-dlya-tih-hto-vtrativ-robotu-pid-chas-vijni> (дата звернення: 18.11.2025).

15 Емран Р. Держава у смартфоні // Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків. 2021. С. 21-22.

16 єДекларація – нова послуга для підприємців на порталі Дія [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.gov.ua/news/yedeklaraciya-novaposluga-dlya-pidpriyemciv-na-portali-diya> (дата звернення: 18.11.2025).

17 єДокумент – новий тимчасовий цифровий документ на період воєнного стану [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.gov.ua/news/yedokument-novij-timchasovij-cifrovij-dokument-na-period-voyennogo-stanu> (дата звернення: 17.11.2025).

18 Крихтіна Ю.О., Лук'янова О.М. Сучасний стан та перспективи розвитку електронної демократії в Україні «*Key Aspects of the Development of Scientific Research in Modern Conditions*» XLV International scientific and practical conference (October 30-November 1, 2024) Constanta, Romania. International Scientific Unity, 2024. – с. 185.

19 Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5-10.

20 Лопушинський І. П. Цифровізація як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. С. 88-90.

21 Лук'янова О.М. Особливості публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. «Сучасна парадигма публічного управління» збірник тез VI міжнародної наук.-практ. конф., м. Львів, 14-16 листопада 2024 р. / ЛНУ імені Івана Франка, 2024. – с. 187.

22 Мазур О. Г. Модернізація адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства: дис. д-ра філ. наук: 25.00.02. Дніпро. 2020. 218 с.

23 Міністерство та Комітет цифрової трансформації України [Електронний ресурс]: [офіц. сайт]. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (дата звернення: 24.10.2025).

24 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування» / уклад. О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна, Л. С. Коновалов ; кафедра менеджменту і адміністрування. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 40 с.

25 Нові сервіси в Дії: пенсійне, посвідка на проживання, документи англійською та шеринг авто [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.gov.ua/news/novi-servisi-ta-dokumenti-v-diyi-pensijne-posvidka-naprozhivannya-dokumenti-anglijskoyu-ta-shering-avto> (дата звернення: 21.11.2025).

26 Новіченко Н. В. Європейські підходи до визначення цифрових компетентностей людини // Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 60-62.

27 Петренко Н. О.; Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти // Право і суспільство. 2020. № 2. С. 112-119.

28 Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Положення від 04.12.2019 №1137 // Офіційний вісник України. 2020. № 2. С. 150.

29 Положення про Міністерство цифрової трансформації України: затвердж. постановою Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856 // Офіційний вісник України. 2019. № 80. 7 с.

30 Пошкоджене майно – повідомити про руйнування житла можна у Дії [Електронний ресурс]. URL: [https://diia.gov.ua/news/poshkodzhene-majnorovidomiti-pro-rujnuvannya-zhitla-mozhna-u-zastosunku-diya](https://diia.gov.ua/news/poshkodzhene-majnorovidomiti-pro-rujnuvannya-zhitla-mozhna-u-diia) (дата звернення: 17.11.2025).

31 Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI // Офіційний вісник України. 2012. № 76. 44 с.

32 Про внесення змін до Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус»: Закон України від 30.03.2021 № 1368-IX // Офіційний вісник України. 2021. № 33. С. 18.

33 Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 14.12.2021 № 1946-IX // Офіційний вісник України. 2021. № 100. С. 237.

34 Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI // Офіційний вісник України. 2011. № 10. 29 с.

35 Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII // Офіційний вісник України. 2017. № 91. С. 5.

36 Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // Офіційний вісник України. 2003. № 25. 106 с.

37 Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX // Офіційний вісник України. 2021. № 6. 10 с.

38 Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний

статус: Закон України від 20.11.2012 № 5492-VI // Офіційний вісник України. 2012. № 93. 122 с.

39 Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // Офіційний вісник України. 1992. № 68. 67 с.

40 Про кіберзлочинність: Конвенція Ради Європи від 23.11.2001 // Офіційний вісник України. 2007. № 65. 107 с.

41 Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України; Концепція від 04.02.1998 № 75/98-ВР // Офіційний вісник України. 1998. № 10. 15 с.

42 Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX // Офіційний вісник України. 2021. № 65. С. 13.

43 Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р // Офіційний вісник України. 2018. № 16. 70 с.

44 Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р // Офіційний вісник України. 2013. № 44. 79 с.

45 Проекти цифрової трансформації [Електронний ресурс]. URL: <https://plan2.diia.gov.ua/projects> (дата звернення: 16.11.2025).

46 Реформа державного управління [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevryaduvannya/reformaderzhavnogoupravlinnya> (дата звернення: 23.10.2025).

47 Рудик С. Концептуальні засади діджиталізації менеджменту // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» ВТЕІ КНТЕУ. Вінниця. 2021. № 118. С. 106-113.

48 Статус внутрішньо переміщеної особи та довідка переселенця [Електронний ресурс]. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/vydacha-dovidkypro>

vziattia-na-oblik-vnutrishno-peremishchenoi-osoby-e0d66712-cab9-43a2-8f11-2daa4b395bc6 (дата звернення: 17.11.2025).

49 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення : методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / уклад. Л. М. Козар, Є. В. Коновалов, А. О. Лапко, О. Е. Наумова, Г. В. Шаповал, Д. В. Шумик, В. М. Петухов, С. В. Панарін. Харків : УкрДУЗТ, 2014. 46 с.

50 Тимченко М. Діджиталізація державного управління: сутність, ознаки, вимоги та технології // Ольвійський форум-2022: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: збірник тез доповідей XVI Міжнародної наукової конференції (23 червня 2022 р.). Миколаїв: ЧНУ ім. П. Могили. 2022. С. 158-163.

51 Ткачук В. О.; Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу // Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 1 (99). С. 11-17.

52 Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою [Електронний ресурс]. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (дата звернення: 23.10.2025).

53 Україна за два роки піднялась на 32 позиції в глобальному рейтингу за індексом соціального прогресу [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-za-dva-roki-pidnyalas-na-32-poziciyi-v-globalnomu-rejtingu-za-indeksom-socialnogo-progresu-minsocpolitiki> (дата звернення: 12.11.2025).

54 Федулова Л. Цифровізація державного управління // Цифрова економіка: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 127-130.

55 Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації // Бізнес, Інновації, Менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 114-115.

- 56 Цифрова адженда України – 2020 // Hi-tech office. Київ. 2016. 90 с.
- 57 Цифрова держава [Електронний ресурс]: [офіц. сайт]. URL: <https://plan2.diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).
- 58 Цифрова освіта. Про проєкт [Електронний ресурс]: [офіц. сайт]. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/about> (дата звернення: 13.11.2025).
- 59 Цифрові інструменти – нові можливості для мешканців громад [Електронний ресурс]. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovi-instrumentinovi-mozhливosti-dlya-meshkantsiv-gromad> (дата звернення: 16.11.2025).
- 60 Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів [Електронний ресурс]. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhypodolannia-vyklykiv> (дата звернення: 28.11.2025).
- 61 Цілі сталого розвитку. Україна-2020. Моніторинговий звіт // за підтрим. представ. ООН в Україні та ЮНІСЕФ в Україні. Київ. 2020. 92 с.
- 62 Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Київ. 2017. 176 с.
- 63 Чередніченко Н. С. Цифровізація державного управління // Київський часопис права. 2021. № 4. С. 57-58.
- 64 Чи можна отримати послуги в застосунку? [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.gov.ua/faq/13> (дата звернення: 13.11.2025).
- 65 Як працює застосунок Дія? [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.gov.ua/faq/12> (дата звернення: 13.11.2025).
- 66 Al-Khoury A. M. An Innovative Approach for e-Government Transformation // International Journal of Managing Value and Supply Chains. 2011. Vol. 2. № 1. P. 22-43.
- 67 Bannister F., Connolly R. ICT, Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research // Government Information Quarterly. 2014. Vol. 31. № 1. P. 119-128.
- 68 Brown A., Fishenden J., Thompson M. Digitizing Government: Understanding and Implementing New Digital Business Models // Palgrave Macmillan. New York. 2014. P. 272.

- 69 Bryson J., Crosby B., Bloomberg L. Public value governance: Moving beyond traditional // Public administration and the new public management. 2014. Vol. 74. № 4. P. 445-456.
- 70 Dunleavy P. Digital Era Governance: IT Corporations // The State and E-Government. Oxford : Oxford University Press, 2006. 302 p.
- 71 Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global. 2017. 8104 p.
- 72 Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth // Council of Europe. Brussels. 2010. 37 p.
- 73 Falk S., Rommele A., Silverman M. Digital Government: Leveraging Innovation to Improve Public Sector Performance and Outcomes for Citizens // Springer. New York. 2017. P. 190.
- 74 Janssen M., Estevez E. Lean Government and Platform-Based Governance – Doing More with Less // Government Information Quarterly. 2013. Vol. 30. P. 1-8.
- 75 Ministerial Declaration on eGovernment: approved unanimously in Malmo, Sweden, on 18 November 2009 // European Commission. 2009. 6 p.
- 76 Open Data in Europe 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://cutt.ly/J1vs4NH> (дата звернения: 12.11.2025).
- 77 Peter F., Aronson C., Aronson J. D. Digital DNA: Disruption And The Challenges For Global Governance // Oxford University Press. New York. 2017. P. 291.
- 78 Recommendation. Rec (99) 5 of the Committee of Ministers to member states on the protection of privacy on the Internet (adopted by the Committee of Ministers on 23 February 1999 at the 660th meeting of the Ministers' Deputies) // Council of Europe. 1999. 7 p.
- 79 Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market and repealing Directive 1999/93/EC [Электронный ресурс]. URL: <https://eurlex.europa.eu/legal->

content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2014.257.01.0073.01 (дата звернення: 28.11.2025).

80 Siskos E., Askounis D., Psarras J. Multicriteria decision support for global e-government evaluation // Omega. 2014. № 46. P. 51-63.

81 What is Digital Transformation? [Електронний ресурс]. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 28.11.2025).