

УДК 35.05–007.52

Бойко Людмила Володимирівна

*аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету*

Boiko Liudmyla

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-6272-1298

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10235

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄС: ПРІОРИТЕТИ, ПРИНЦИПИ, КРАЩІ ПРАКТИКИ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN EU COUNTRIES: PRIORITIES, PRINCIPLES, BEST PRACTICES

Анотація. Вступ. Сучасні концепції цифрового суспільства визначають траєкторію розвитку державного управління у більшості країн світу. Виходячи з цього, достатньо актуальним є дослідження особливостей впровадження цифрових рішень, які сприяють оптимізації адміністративних процесів та підвищенню якості надання державних послуг. У статті досліджено основні пріоритети розвитку цифровізації державного управління в країнах ЄС та детально розглянуто досвід реалізації цифрових ініціатив у системі державного управління Естонії, Данії, Франції та Італії.

Мета. Метою дослідження є визначення пріоритетів, принципів та особливостей цифрового розвитку країн ЄС у контексті загальної візії та на прикладі успішних практик окремих країн.

Матеріали і методи: Матеріалами досліджень є: наукові публікації українських та зарубіжних авторів, що досліджують різні аспекти цифровізації державного управління, офіційні ресурси та документи Європейської Комісії, дані міжнародних рейтингів, державні веб-портали країн ЄС. У процесі здійснення дослідження було використано низку методів наукового пізнання, зокрема метод системного підходу, аналізу та синтезу, метод кейс-стаді, який було застосовано для вивчення та детального аналізу успішних практик цифрової трансформації, методи порівняльного аналізу та логічного узагальнення результатів дослідження.

Результати. У статті проаналізовано суть, напрямки та цілі стратегічного бачення Цифрового десятиліття, що є складовою системи Європейського цифрового компасу. Розглянуто принципи цифрових трансформацій ЄС, визначені Міжінституційною декларацією про цифрові права та основні принципи для Цифрового десятиліття. Досліджено європейський досвід цифровізації державного управління на прикладі кращих практик Естонії, Данії, Франції та Італії.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні впливу цифровізації на громадську участь у процесах державного управління та детальному аналізі специфічних аспектів реалізації цифрових стратегій у різних країнах ЄС та можливості імплементації європейських цифрових ініціатив у ландшафт цифрової держави в Україні.

Ключові слова: цифровізація, державне управління, цифрове десятиліття, цифровий розвиток, цифрові рішення, цифрова держава

Summary. Introduction. Contemporary concepts of the digital society define the trajectory of public administration development in most countries around the world. Given this, it is highly relevant to investigate the features of implementing digital solutions that contribute to optimizing administrative processes and improving the quality of public service delivery. The paper examines the main priorities for the development of digitalization in public administration in EU countries and provides a detailed review of the implementation of digital initiatives in the public administration systems of Estonia, Denmark, France, and Italy.

Purpose. The aim of the study is to identify the priorities, principles, and characteristics of digital development in EU countries within the framework of a general vision and through the analysis of successful practices in specific countries.

Materials and Methods. The study materials include scientific publications by Ukrainian and international authors exploring various aspects of digitalization in public administration, official resources and documents from the European Commission,

international ranking data, and government web portals of EU countries. The research employed several scientific methods, including the systemic approach, analysis and synthesis, case study methodology for studying and analyzing successful digital transformation practices, comparative analysis, and logical generalization of research results.

Results. The paper analyzes the essence, directions, and goals of the strategic vision of the Digital Decade, which is part of the European Digital Compass framework. It examines the principles of digital transformation in the EU as defined by the Interinstitutional Declaration on Digital Rights and the main principles for the Digital Decade. The study explores European experiences in digitalizing public administration through the best practices of Estonia, Denmark, France, and Italy.

Perspectives. Future research is suggested to focus on studying the impact of digitalization on public participation in public administration processes and a detailed analysis of specific aspects of implementing digital strategies in different EU countries, as well as the potential for implementing European digital initiatives within the digital state framework in Ukraine.

Key words: digitalization, public administration, digital decade, digital development, digital solutions, digital state

Постановка проблеми. Цифровий розвиток сучасної держави залежить від національних особливостей, рівня розвитку її інфраструктури та ступеня інтеграції цифрових технологій у суспільні процеси. Тому, кожна країна самостійно обирає для себе відповідні технології та цифрові інструменти, що обумовлює різноманітність існуючих стратегій цифровізації державного управління. У зв'язку з тим, що деякі країни впроваджують цифрові рішення протягом останніх кількох десятиліть і вже досягли значного прогресу, а інші тільки починають цей процес, уніфікований підхід до цифровізації є малоймовірним. Проте, важливо, щоб кожна країна в процесі цифровізації дотримувалася певних стандартів. Основоположні принципи цифрових трансформацій та рекомендації розроблені Європейською Комісією значною мірою сприяють цьому і дозволяють забезпечити більш ефективну реалізацію цифрових стратегій в країнах ЄС, які спрямовані на досягнення цілей глобального розвитку цифрового суспільства. Дослідження цих принципів та рекомендацій, а також аналіз конкретних кейсів цифровізації державного управління в окремих країнах є необхідним для окреслення перспектив цифрового майбутнього Європи і світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізацію процесів державного управління, електронне урядування та досвід реалізації цифрових ініціатив в країнах ЄС досліджували такі українські та зарубіжні науковці як: Хлівнюк Т.П. [3], Гарді А. [4], Чукут С.А., Полярна В.Л. [10], Варгас С., Котка В., Корліус К. [6], Бен Дау С., Джорданоскі, З. Меєрхофф Нільсен М. [11] та інші. Враховуючи динамічність процесів цифровізації та швидкість розвитку інформаційно-комунікаційних технологій обрана тема дослідження не втрачає свою актуальність і часто стає предметом наукового пошуку. Значну кількість публікацій присвячено вивченню досвіду цифровізації саме у тих європейських країнах, які є лідерами цифрового світу, тоді як кейси багатьох інших країн, що розвиваються у цьому напрямку часто залишаються недостатньо висвітленими.

Метою дослідження є визначення пріоритетів, принципів та особливостей цифрового розвитку країн ЄС у концепті загальної візії та на прикладі успішних практик окремих країн.

Виклад основного матеріалу. Процвітаюче цифрове суспільство є одним із основних пріоритетів розвитку країн ЄС. З метою окреслення орієнтирів та визначення перспектив у цьому напрямку, у березні 2021 року Європейською комісією було представлено стратегічне бачення щодо трансформації європейського бізнесу та розвитку цифрової економіки до 2030 року — «Цифрове десятиліття». Цей план передбачає надійну структуру управління та масштабні багатонаціональні проекти, що об'єднують країн-членів ЄС, інвесторів та представників приватного сектору. Варто зазначити, що візія Цифрового десятиліття є частиною Європейського цифрового компасу — глобальної системи для моніторингу прогресу у досягненні поставлених цілей на шляху до цифрового майбутнього. Цифровий компас вказує на чотири основних напрямки Цифрового десятиліття: безпечна та стійка цифрова інфраструктура, цифрові навички, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація державних послуг [1].

Кожен із цих напрямків включає низку цілей у контексті цифрових трансформацій. Розвиток навичок у громадян передбачає те, що до 2030 року щонайменше 80% дорослих мають володіти базовими цифровими навичками, а висококваліфікованих фахівців в галузі інформаційно-комунікаційних технологій має налічуватися 20 мільйонів, при цьому має бути витримано гендерний баланс.

Для напрямку цифрової інфраструктури визначено наступні цілі:

- всі домогосподарства ЄС забезпечені гігабітним зв'язком;
- на всі населенні пункти поширюється мережа 5G;
- наявність першого квантового комп'ютера з можливістю прискорення;
- в ЄС базується 20% світового виробництва стійких та передових напівпровідників.

Цифровий компас також окреслює конкретні цілі, досягнення яких є визначальним для процвітання цифрового бізнесу. Європейська комісія визначає, що до 2030 року понад 90% малих і середніх підприємств повинні мати мінімум базовий рівень цифрової інтенсивності, а 75% компаній ЄС у своїй діяльності мають послуговуватись штучним інтелектом, використовувати хмарні обчислення та big data.

В контексті дослідження найбільше нас цікавлять цілі, які були визначені саме у напрямку цифровізації державного управління:

- 100% основних державних послуг громадяни можуть отримати онлайн;
- 80% громадян користуються ID-картками (електронне посвідчення особи);
- Громадяни мають 100% доступ до своїх електронних медичних карток.

За прогнозованою траєкторією та відповідно до Міжінституційної декларації про цифрові права та основні принципи для Цифрового десятиліття в центрі усіх цифрових трансформацій ЄС має бути людина. Такий людиноцентричний підхід, в свою чергу, дозволить забезпечувати виконання принципів інклюзивності та солідарності. Декларація також передбачає свободу вибору людини в Інтернеті, розширення її прав, підвищення рівня безпеки і захищеності даних. Очікується також, що реалізація концепції Цифрового десятиліття буде базуватися на основі принципів стійкості цифрового майбутнього та сприяння участі громадян у цифровому публічному просторі. З метою оцінки виконання країнами ЄС рекомендацій щодо цифрового розвитку та забезпечення ключових принципів нового десятиліття Європейська комісія щороку буде проводити дослідження «Євробарометр» для моніторингу поточної ситуації та публікуватиме звіт «Стан цифрового десятиліття» [2].

Цифровізація — це глобальний тренд, що з кожним роком набирає нових обертів і є одним із головних орієнтирів для більшості держав. Беззаперечним лідером та новатором у цифровізації державного управління є Естонія, оскільки електронна держава в Естонії еволюціонує вже протягом трьох десятиліть. Система електронних послуг забезпечується різноманітними сервісами, зокрема загальнонаціональною системою E-Health, яка включає послуги електронної медичної картки (e-Health Record); електронної швидкої допомоги (відповідь до 30 секунд і оперативне скерування швидкої за потреби); централізованої та безпаперової системи видачі та обробки медичних рецептів (e-Receipt), завдяки якій призначення ліків відбувається через онлайн-форму, а в аптеці пацієнту потрібна лише ID-картка [3].

Основою функціонування E-Estonia є програмне забезпечення інформаційно-комунікаційної екосистеми X-Road, яка об'єднує усі державні реєстри. X-Road забезпечує високий рівень обміну даними між реєстрами з відмітками часу та відкритим кодом. Властивість технології X-Road відслідковувати дані викликала великий міжнародний інтерес, оскільки це забезпечує підзвітність і запобігає неправомірному використанню особистих даних. Громадяни отримують доступ до електронних послуг за допомогою захищеної цифрової ідентифікації та подвійної автентифікації користувача за допомогою різноманітних опцій. Всупереч поширеному помил-

ковому уявленню, X-Road не є технологією блокчейн, а ідентифікаційні дані як постачальників послуг, так і споживачів централізовано підтримуються оператором X-Road. Ключовим компонентом X-Road є центральний орган, який обслуговує центральний сервер, а також пов'язані «сервіси довіри», включаючи послуги відміток часу та сертифікації, а також сервери безпеки, які дозволяють споживачам безпечно спілкуватися із державними або приватними постачальниками послуг [4].

Громадяни Естонії отримують доступ до всіх державних електронних послуг, банківських операцій та бізнес-транзакцій за допомогою унікальних ідентифікаційних кодів (isikukood). Завдяки програмі e-Residency Естонії вдалося розширити систему електронної ідентифікації, оскільки вона дозволяє створити ідентифікаційні коди не лише для громадян, а й для резидентів, які не проживають в країні, зокрема підприємців, дипломатів та науковців. Цей інструмент надає резидентам унікальну ідентичність, що запобігає плутанині, яка часто виникає через існування кількох цифрових ідентифікацій серед тих самих користувачів. Система електронних ідентифікаційних кодів є основою безпеки естонського електронного уряду [5].

Цікаво те, що популярність веб-сайту e-Residency зросла завдяки поширенню інформації про цю програму у соціальних мережах. Таким чином, цей проект привернув значну міжнародну увагу ще до того, як уряд Естонії почав його просувати. Проте, вирішальним фактором у прийнятті програми безпосередньо в естонському суспільстві стало позитивне висвітлення ініціативи в міжнародних ЗМІ. Цей проект розвинувся не як ізольоване явище, а в результаті низки конкретних політичних рішень, прийнятих естонськими політиками протягом останніх двадцяти п'яти років. Дане цифрове рішення було вбудовано в уже існуючу технічну інфраструктуру та екосистему електронного урядування.

E-Residency можна сміливо назвати успішним державним стартапом, оскільки завдяки цій програмі e-резиденти можуть створити власну компанію та управляти нею, здійснювати банківські операції, декларувати податки, підписувати контракти та інші документи за допомогою цифрового підпису та користуватися міжнародними платіжними послугами [6].

Ще однією країною ЄС, яка визначає цифровізацію державного управління як один з основних пріоритетів розвитку держави і досягає значних успіхів у цій сфері є Данія. Згідно з результатами міжнародного опитування E-Government Survey: E-Government for the People (EGDI) проведеного у 2022 році Департаментом з економічних і соціальних питань ООН Данія отримала найвищі бали і очолила рейтинг країн, які є лідерами у розвитку електронного урядування. Варто зазначити, що Данія отримує найвищий показник у рейтингу EGDI за результатами трьох опитувань поспіль і є однією із

восьми країн Європи та шести країн Європейського Союзу, які входять до найвищого рівня рейтингу [7].

Відповідно до рекомендацій ООН уряди країн повинні знаходити нові способи для розширення можливостей громадської участі, залучення громадян до обговорення рішень щодо розвитку країни на регулярній основі, а не лише у кризові періоди. Перш за все, цьому сприяє надання відкритих державних даних, створення доступних програм і систем для залучення спільноти. У Данії успішним кейсом виконання цих рекомендацій є платформа електронної участі, де громадяни можуть самостійно вносити пропозиції щодо нового законодавства у формі електронних петицій. Цікаво те, що реалізація даної ініціативи координується безпосередньо парламентом Данії.

Данія також керується загальновідомим принципом «єдиного вікна» для надання уніфікованих взаємопов'язаних послуг для мігрантів і біженців через універсальний міграційний портал newtodenmark.dk, який об'єднує всю необхідну інформацію про надання послуг та про можливості використання інших цифрових ініціатив [8].

За результатами рейтингу DESI (Індекс цифрової економіки та суспільства), який порівнює, як уряди надають цифрові державні послуги у Європі Данія також займає високі позиції поруч з Нідерландами та Фінляндією [9].

Таких високих результатів країна досягла завдяки динамічному процесу цифровізації впродовж останніх років. Ще з 2015 року взаємодія громадян із органами державної влади здійснюється онлайн, оскільки усі громадяни та суб'єкти підприємницької діяльності мають особистий електронний кабінет для онлайн взаємодії з державою в режимі реального часу. Державні та комунальні установи, муніципалітети послуговуються єдиною мережею для внутрішньої комунікації та взаємодії. Ідентифікація громадян здійснюється через digital ID, тобто кожен громадянин в Данії має цифровий паспорт [10].

Франція також є прикладом інноваційності та лідерства у питанні застосування цифрових технологій у державному управлінні. За останні роки в країні було здійснено низку успішних цифрових ініціатив спрямованих на оптимізацію адміністративних процесів та покращення владно-громадської взаємодії. Франція має розвинену технологічну інфраструктуру, що складається з таких ключових механізмів, як цифрова платформа FranceConnect, національна схема відкритих ключів, система єдиного входу, національна платформа обміну даними та платформа електронних послуг для громадян.

FranceConnect — це платформа, що забезпечує користувачів сертифікованим механізмом ідентифікації особи і також є діджитал-рішенням єдиного входу — Single Sign-On [11]. FranceConnect об'єднує кількох постачальників ідентифікаційних даних і пропонує схему ідентифікації для державних

онлайн-служб та 30 приватних організацій, серед яких банки, страхові компанії, комунальні служби тощо. Наприклад, у контексті соціального забезпечення платформа об'єднує шість постачальників ідентифікаційних даних, серед яких користувачі ресурсу можуть обрати зручний варіант для входу в службу соціального захисту, наприклад AMELI або La MSA. FranceConnect також дозволяє Франції запровадити європейський регламент електронної ідентифікації та підпису eIDAS.

Оновлена версія платформи «FranceConnect+» надає можливість використання цифрової пошти для безпечної двосторонньої взаємодії влади з громадянами та представниками бізнесу, а обмін даними всередині та між урядовими міністерствами Франції здійснюється через міжміністерську мережу (RIE) і через окрему захищену мережу для урядової взаємодії (ISIS).

У процесі цифрової трансформації державного управління Франція дотримується принципу «тільки раз» (once-only principle), реалізуючи його через використання каталогу інтерфейсів прикладного програмування (API) та платформи Etat. Каталог API — це унікальна точка доступу до всіх публічних інтерфейсів як для розробників сервісів, так і для споживачів, що складається з двох основних хабів: API Enterprise (бізнес-хаб) і API Particulier (громадянський хаб). Платформа Etat, в свою чергу, є архітектурою служб соціального забезпечення, що була розроблена для спрощення взаємодії із громадянами через API великих публічних постачальників даних та можливість контролю потоку цих даних користувачами FranceConnect [8].

Незважаючи на те, що Італія, на відміну від Естонії і Данії, не займає високі позиції у міжнародних рейтингах, а в порівнянні з Францією має меншу кількість цифрових механізмів, кейс цифрової трансформації державного управління в цій країні є не менш цікавим для дослідження.

У лютому 2024 року на офіційному порталі «Transizione Digitale» («Цифровий перехід») з'явилася інформація про запуск нового трирічного плану ІТ у державному управлінні на 2024–2026 рік. Метою даного плану є ефективна підтримка державних адміністрацій Італії у процесі впровадження та управління цифровими послугами [12].

Стратегія, що лежить в основі нового Трирічного плану базується на необхідності переглянути планування процесів цифровізації державного управління на основі нових стратегічних важелів, беручи до уваги потреби всіх суб'єктів, залучених до цифрової трансформації країни, а також враховуючи цілі для Цифрового десятиліття, які було згадано раніше.

Подібні Трирічні плани цифровізації державного управління в Італії приймаються з 2017 року. Проте варто зауважити, що у Трирічному плані цифровізації державного управління на 2024–2026 роки вперше детально розглядається тема інтеграції штучного

інтелекту, зокрема вказівки та загальні принципи роботи з ІІІ в професійній діяльності, які повинні бути прийнятими до уваги менеджерами державних адміністрацій. Також на відміну від попередніх планів, Трирічний план Італії затверджений у 2024 році включає більшу кількість інструментів для підтримки впровадження цифрових послуг та характеризується новим підходом до цифровізації державних установ «Government as a Platform», що базується на використанні спільної платформи для інтеграції та обміну даними.

Цей план є результатом обміну досвідом та співдії між адміністраціями та інституційними суб'єктами країни, які попередньо взяли участь у консультативному заході щодо цифровізації державного управління. Метою проведення консультацій було визначення основних напрямів стратегії, її структури, а також розробка покрокового алгоритму дій необхідного для сприяння цифровій трансформації державного сектору та країни в цілому [9].

Вищезгаданий портал «Цифровий перехід» є важливим інструментом підтримки менеджерів, які працюють у цьому напрямку (Digital Transition Managers) та членів їх команд, які займаються просуванням доступних цифрових послуг для громадян. На порталі є перелік основної документації щодо реалізації Трирічного плану на 2024–2026 роки, зокрема посібник для менеджерів цифрового переходу та посилання на однойменний YouTube-канал, де в загальному доступі розміщено безкоштовні онлайн-курси для державних службовців у форматі вебінарів, які стосуються різних аспектів впровадження цифрових рішень та охоплюють теми цифрової трансформації, впливу технологічних інновацій на суспільство, автоматизації процесів державного управління, кібербезпеки та штучного інтелекту.

До речі, той факт, що програма цифровізації державного управління в Італії включає дослідження можливостей використання штучного інтелекту — це черговий доказ того, що ІІІ насправді можна вважати глобальним цифровим трендом, популярність якого обумовлена динамічним розвитком технологій.

На нашу думку, перевагою такого середньострокового планування процесів цифровізації є гнучкість та адаптивність. Загальну стратегію цифровізації

державного управління з таким підходом можна коригувати під актуальні запити суспільства в залежності від змін у цифровому просторі та появи нових технологічних рішень. Враховуючи глобальні світові виклики, планування на три роки також дозволяє реалістично оцінювати перспективи держави, за короткі строки досягати значних результатів і вчасно реагувати на ризики.

Висновки. Згідно зі стратегічним баченням Цифрового десятиліття основними пріоритетами інноваційного розвитку країн ЄС залишаються цифрова трансформація державного урядування та бізнесу, зміцнення інфраструктури та вдосконалення цифрових навичок. По кожному із цих пріоритетів визначено ряд цілей та рекомендацій, на які країни повинні зважати впродовж наступних років для того, щоб зробити значний поступ у конструюванні цифрового публічного простору та забезпечити виконання ключових принципів нового десятиліття.

В результаті дослідження кращих практик цифровізації процесів державного управління в Естонії, Данії, Франції та Італії можна зробити висновок, що ці країни у своєму цифровому розвитку намагаються досягнути максимальної оперативності у наданні державних послуг та розширити можливості участі громадян у державотворенні. Принцип «єдиного вікна», який є базовим у цифровому світі, об'єднує досвіди всіх цих країн. За таким принципом працюють міграційний портал в Данії, E-Residency в Естонії, цифрова платформа FranceConnect у Франції та реалізується новий підхід до обміну даними «Government as a Platform» в Італії.

Цифрові ініціативи країн ЄС є унікальними і характеризуються різними підходами до імплементації, проте всі вони також відповідають принципу людиноцентричності, який у контексті застосування цифрових інструментів можна назвати також принципом орієнтації на користувача. Такі цифрові рішення як електронна ідентифікація громадян, надання даних за принципами Once-Only та Single Sign-On, дозволяють користувачам після одноразової автентифікації в одній системі автоматично отримати доступ до різних державних послуг та інших урядових платформ, що сприяє підвищенню безпеки даних та спрощення владно-громадської взаємодії.

Література

1. The Digital Decade: European Commission's strategic vision for 2030. Digital Skills and Jobs Platform. *European Commission*. 2021. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-decade> (дата звернення: 17.08.2024).
2. Digital Decade. Digital Skills and Jobs Platform. *European Commission*. 2021. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-decade> (дата звернення: 17.08.2024).
3. Хлівнюк Т. П. Модернізація соціальної держави шляхом цифровізації в умовах старіння населення. *Політичне життя*. 2022. С. 78–85.
4. Hardy A. Estonia's digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*. 2024. 13(3). С. 1–31.

5. *E-Residency. Become an e-resident: вебпортал*. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/> (дата звернення: 25.08.2024).
6. Kotka T., Vargas C., Korjus K. Estonian e-Residency: Redefining the nation-state in the digital era. University of Oxford Cyber Studies Programme working paper, 2015. 3.
7. UN e-Government survey 2022. *United Nations*. 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> (дата звернення: 24.08.2024).
8. *New to Denmark: вебпортал*. URL: <https://nyidanmark.dk/> (дата звернення: 24.08.2024).
9. Digital Economy and Society Index (DESI). *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 24.08.2024).
10. Чукут С.А., Полярна В.Л. Основні напрями та пріоритети надання електронних послуг в країнах європейського союзу: на прикладі Данії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1015> (дата звернення: 24.08.2024).
11. Ben Dhaou S., Jordanoski Z., Meyerhoff Nielsen M. Case studies on digital transformation of social security administration and services: Case Study France, 2023.
12. *Transizione Digitale: вебпортал*. URL: <https://www.transizionedigitale.it/> (дата звернення 15.08.2024).

References

1. European Commission. (2021). The Digital Decade: European Commissions strategic vision for 2030. Digital Skills and Jobs Platform. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-decade>.
2. European Commission. (2021, April 29). Digital Decade. Digital Skills and Jobs Platform. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-decad>.
3. Khlivniuk, T.P. (2022). Modernizatsiia sotsialnoi derzhavy shliakhom tsyfrovizatsii v umovakh starinnia naselenia. *Politychne zhyttia*, 78–85.
4. Hardy, A. (2024). Estonias digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*, 13(3), 1–31.
5. *E-Residency. Become an e-resident: webportal*. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/>.
6. Kotka, T., Vargas, C., & Korjus, K. (2015). Estonian e-Residency: Redefining the nation-state in the digital era. University of Oxford Cyber Studies Programme working paper, 3.
7. United Nations. (2022). UN e-Government survey 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>.
8. *New to Denmark: webportal*. URL: <https://nyidanmark.dk/>.
9. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
10. Chukut, S.A., & Poliarna, V.L. (2016). Osnovni napriamy ta priorytety nadannia elektronnykh posluh v krainakh yevropeiskoho soiuzu: na prykladi Danii. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1015>.
11. Ben Dhaou, S., Jordanoski, Z., & Meyerhoff Nielsen, M. (2023). Case studies on digital transformation of social security administration and services: Case Study France.
12. *Transizione Digitale: webportal*. URL: <https://www.transizionedigitale.it/>.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2024