

Орлова Н. С.

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка, Суми, Україна, nsorlova78@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0785-751X>

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ:
ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Анотація. Автором розглянуто стратегічне підґрунтя розвитку людських ресурсів України в умовах євроінтеграції. Метою статті є формування основних напрямів розвитку людських ресурсів у публічній сфері для реалізації стратегічних завдань реформ державного управління України. Інформаційною й методичною базою дослідження слугували державні стратегічні документи України та Європейського Союзу щодо управління людськими ресурсами, соціальної політики й цифрового розвитку країн, звіти ЄС, Національного агентства України з питань державної служби, як-от: Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, Дорожня карта з питань реформи державного управління, річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік, Digital Decade, Digitalisation in Europe, Work Programme 2025–2027 of the Digital Europe Programme. Наголошено на стратегічному значенні реформування системи державного управління щодо управління й розвитку людськими ресурсами для всіх подальших трансформацій в Україні. Проаналізовано ключові напрями реформи державного управління щодо змін в управлінні людськими ресурсами у 2025 р. Визначено основні цільові показники людського розвитку України до 2030 р. Оцінено прогрес у досягненні соціальних цілей країн-членів ЄС, окреслено стратегічні напрями розвитку цифрових компетентностей і цифрові орієнтири в реалізації соціальних стандартів Євросоюзу. За допомогою аналізу теоретичних та практичних досліджень визначено дієві державні механізми розвитку й підтримки людського потенціалу на державній службі, а саме: продовження реформи оплати праці, удосконалення процесу відбору на державну службу, цифровізація управління людськими ресурсами. Окреслення стратегічних напрямів сприятиме пришвидшенню євроінтеграції України та розв'язанню поточних завдань реформування системи управління людськими ресурсами.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, державне управління, органи державної влади, євроінтеграція, стратегії, цифровізація, реформа, професійне навчання.

JEL classification: H11, J24, M12.

DOI: 10.32987/2617-8532-2026-1-70-78.

Вступ. Еволюція сучасної економічної думки, соціальної філософії та підходів державного управління призвела до остаточного утвердження людини як центрального елемента національного розвитку держави й

провідної мети суспільного прогресу. Людський потенціал у цьому контексті розглядається не просто як ресурс для виробництва товарів чи послуг, а як складна, багатогранна система спроможностей, що визначають

життєздатність нації та її конкурентоспроможність у глобальному просторі. Реформа державного управління України націлена на виконання вимог, пов'язаних із членством в ЄС, ключовими з яких є: функціонування демократичних інституцій, раціональне економічне планування та управління людськими ресурсами.

Науковці досліджують людський розвиток, застосовуючи різні підходи та враховуючи багато факторів змін у соціально-економічному розвитку країни. Так, Л. Б. Мартинова [1] зазначила, що людський потенціал є значно ширшою категорією, ніж трудовий чи виробничий, оскільки охоплює не лише здатність до праці, а й сукупну спроможність населення до інноваційної, соціальної та культурної діяльності. На її думку, людський потенціал включає природні здібності (генетичний спадок), набуті в процесі виховання й освіти риси, а також ціннісні орієнтири, які визначають спрямованість діяльності особистості. У свою чергу, І. О. Седікова [2], А. В. Замараєв [3], Т. С. Вакрчук [4] зауважують, що людський потенціал позначає інтегровану здатність спільноти до розвитку, де трудовий потенціал є лише його невід'ємною частиною, а людський капітал – формою його ринкової реалізації. Ці науковці також запропонували авторські підходи до визначення категорії «людський розвиток», а саме: загальнотеоретичний, що фокусується на соціальній природі потенціалу; соціально-економічний, який пов'язує потенціал із конкретними результатами діяльності; соціологічний, що досліджує трансформаційний вплив людини на суспільство.

Дослідження Н. Ю. Сабіної та І. М. Верьовіної [5] присвячено розвитку людських ресурсів під впливом глобальних і європейських факторів державного регулювання.

У цьому контексті одним із ключових завдань країн є формування дієвих державних механізмів розвитку й підтримки людського потенціалу. Тому, в умовах змін і реформ, для України залишається актуальним дослідження глобальних та європейських тенденцій розвитку людських ресурсів в органах публічного управління.

Метою статті є формування основних напрямів розвитку людських ресурсів у публічній сфері для реалізації стратегічних завдань реформ державного управління України.

Результати дослідження. План «Ukraine Facility» є не лише інструментом фінансової підтримки, а й дорожньою картою для побудови сучасної, стійкої та європейської держави. Реформа державного управління передбачає зміни в управлінні людськими ресурсами. Ключовим документом у цій сфері є Стратегія реформування державного управління в Україні на 2022–2025 рр., і наразі готується нова стратегія [6; 7].

Програма фінансової підтримки від ЄС на 2024–2027 рр. передбачає реалізацію 69 реформ, серед яких пріоритетними є впровадження прозорої процедури відбору на державну службу та цифровізація управління людськими ресурсами.

Стратегічне значення реформування елементів державного управління полягає у створенні міцного фундаменту для всіх подальших перетворень у країні. Метою є побудова професійної, прозорої, підзвітної та

ефективної державної служби, яка функціонує на принципах належного врядування, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР/SIGMA). Саме така державна служба здатна забезпечити якісну реалізацію реформ у сфері економіки, правосуддя й соціальної політики, а також ефективно управляти процесами повоєнного відновлення та європейської інтеграції (табл. 1).

Ефективність реформованої державної служби безпосередньо залежить від наявності стабільних та прозорих державних фінансів, що робить модернізацію в цій сфері наступним логічним кроком.

За даними 2024 р., частка сталої заробітної плати державних служ-

бовців різних категорій коливається в межах 83–87 %. Станом на кінець вересня 2025 р. фактична чисельність працюючих державних службовців становила 155 422 особи, що значно менше від кількості посад за штатним розписом (191 509). Серед них понад 4 500 осіб перебувають у лавах Збройних Сил України або територіальної оборони.

Важливим кроком в управлінні людськими ресурсами є підтримка ветеранів і безбар'єрність послуг для них. Спеціально для ветеранів та ветеранок створено Електронну карту вакансій. Національне агентство України з питань державної служби розробило посібники із формування організаційної культури та створення безбар'єрних робочих місць.

Таблиця 1

Аналіз ключових напрямів реформи державного управління щодо змін в управлінні людськими ресурсами

Напрямок	Сутність реформування
Реформа оплати праці державних службовців	<p>Запровадження нової, більш прозорої та справедливої системи оплати праці.</p> <p>Упровадження класифікації посад: оплата праці прив'язана до функціонального спрямування та складності роботи, а не лише до посади й вислуги років.</p> <p>Чіткий поділ заробітної плати: встановлюється нова структура зарплати, де фіксована (гарантована) частина становитиме не менше 70 %, а варіативна (премії, бонуси) – не більше 30 %.</p> <p>Зниження надбавки за вислугу років: максимальний розмір надбавки за вислугу років буде зменшено з 50 до 30 %, що дасть змогу спрямувати ресурси на підвищення посадових окладів на основі класифікації посад</p>
Удосконалення процедури відбору на державну службу	<p>Повне відновлення конкурсного відбору на державну службу, що базуватиметься на оцінці професійних компетентностей кандидатів. Цей процес відбудуватиметься поетапно:</p> <p>відновлення конкурсів на посади категорії «А» (вищий корпус державної служби);</p> <p>відновлення конкурсів на посади категорії «Б» (керівники структурних підрозділів);</p> <p>відновлення конкурсів на посади категорії «В» (спеціалісти).</p> <p>Кінцевий термін повного відновлення конкурсного відбору на всіх рівнях – III квартал 2026 р.</p>
Цифровізація управління людськими ресурсами	<p>Єдиний портал вакансій (career.gov.ua)</p> <p>Цей портал буде повністю модернізовано для забезпечення централізованого доступу до всіх вакансій на державній службі та генерування достовірної статистики щодо вакансій і призначень.</p> <p>Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS)</p> <p>Вказана система повноцінно запущена та використовуватиметься в усіх міністерствах і центральних органах виконавчої влади, що дасть можливість автоматизувати й уніфікувати процеси кадрового менеджменту</p>

Складено автором за: [7; 8].

Також для ефективної комунікації з ветеранами розроблено онлайн-курс «Мова сьогодення».

Реформа професійного навчання державних службовців базується на філософії «навчання протягом життя». У 2025 р. підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління пройшли 26 300 осіб. Проєкт «Eng4PublicService» залучив близько 26 900 користувачів до вивчення англійської мови, що є критично важливим для євроінтеграції [9].

Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS) упроваджується як основний інструмент для автоматизації HR-функцій та нарахування заробітної плати. До системи вже підключено 1 073 органи державного управління, а до 2026 р. її планується впровадити в усіх міністерствах і центральних органах виконавчої влади зі 100-відсотковим захистом інформації.

Відповідно до Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, встановлено конкретні цільові показники, які мають відображати успішність трансформації країни щодо людського розвитку. Основними стратегічними показниками розвитку інновацій на 2030 р. є:

1. Витрати на наукові дослідження й розробки (R&D): заплановано зростання їх частки у ВВП до 1,2 % (для порівняння: у 2023 р. цей показник становив лише 0,33 %), при цьому в довгостроковій перспективі Україна прагне наблизитися до показника ЄС (3 %).

2. Якість загальної середньої освіти (за показниками PISA): цільовий рівень встановлено в межах 470–510 балів.

3. Глобальний індекс людського капіталу: Україна має піднятися на 55-те місце (із 79-го місця у 2023 р.).

4. Глобальний індекс інновацій: встановлено ціль посісти 45-те місце (у 2023 р. – 57-ме місце).

5. Глобальний патентний індекс: очікується досягнення 35-го місця (із 46-го місця у 2023 р.).

6. Продуктивність праці через інновації: заплановано підвищення до 35 % потенціалу (у 2023 р. цей показник оцінювався у 25 %) [10].

Окремим пунктом людського розвитку треба додати навчання дорослих. Відповідно до цілей ЄС, Україна враховує орієнтир, згідно з яким до 2030 р. щонайменше 60 % усіх дорослих мають щороку брати участь у навчанні.

Цифрова трансформація є ще одним важливим чинником, що визначає соціальні стандарти рівня життя країни. Перехід до цифрового суспільства вимагає від громадян мати необхідні навички для доступу до роботи, освіти та державних послуг. Євроінтеграційні зобов'язання України перед ЄС ураховують соціальні стандарти людського розвитку, особливо наголошуючи на цифровому розвитку суспільства й діджиталізації окремих сфер діяльності.

У червні 2025 р. Єврокомісія опублікувала «Звіт про стан цифрового десятиліття 2025» (State of the Digital Decade 2025 Report), який є першою гармонізованою оцінкою прогресу держав-членів щодо досягнення цілей 2030 р. [11].

Ключовим соціальним стандартом за цим документом є цифрова компетентність. Мета країн-членів ЄС на 2030 р. полягає в тому, щоб 80 % населення Євросоюзу віком 16–

74 років володіли принаймні базовими цифровими навичками. Однак оцінка 2025 р., що базується на даних 2023 р., засвідчує істотне відставання: лише 56 % цієї групи досягли визначеного порогу, тобто до цілі 2030 р. бракує 24 в. п. Найкращі показники демонструють Нідерланди (83 %) та Фінляндія (82 %). Відставання також спостерігається у сфері зайнятості: ціль до 2030 р. – 20 млн фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, але фактично у 2024 р. було лише 10,3 млн. Це свідчить про необхідність подальших публічних і приватних інвестицій для розвитку технологічного потенціалу та цифрових навичок людей [11–13]. За висновками Євростату, якщо 44 % громадян ЄС не мають базових цифрових навичок, а державні послуги (включаючи соціальне забезпечення) майже повністю цифровізовані (92,9 % ключових послуг для громадян були доступні онлайн у 2023 р.), то цифрова неграмотність перетворюється на серйозний структурний бар'єр на шляху доступу до соціальних прав [14].

Соціальний стандарт 2025 р. включає право на цифрову інклюзію. З огляду на відставання від цілей, відображене у Звіті 2025 р., держави-члени ЄС повинні спрямовувати

фінансування в рамках національних дорожніх карт цифрового десятиліття (288,6 млрд євро) не лише на інфраструктуру, а й на програми навчання для вразливих груп [11; 12].

Оновлена програма «Цифрова Європа» на 2025–2027 рр. має на меті фінансування розроблення штучного інтелекту та кібербезпеки й водночас розвиток цифрових навичок для адаптації робочої сили [15]. Прогрес у досягненні соціальних цілей країн-членів ЄС відображено в табл. 2.

Сьогодні громадяни дедалі більше покладаються на інтернет, зокрема щодо виконання багатьох державних адміністративних процедур, адже це дає їм можливість отримувати інформацію від державних органів у будь-який момент. Відповідно до цілей цифрового десятиліття ЄС, усі ключові державні послуги для бізнесу та громадян мають надаватися повністю онлайн до 2030 р. У 2024 р. онлайн-ресурси для отримання інформації, наприклад про послуги, пільги, права, закони й години роботи, використовували 47 % громадян ЄС. Цікаво, що в різних країнах-членах цей показник істотно варіюється. У 15 країнах ЄС такі ресурси для отримання інформації використовували понад 50 % населення, лідерами

Таблиця 2

Прогрес у досягненні соціальних цілей країн-членів ЄС (оцінка 2025 р.)

Цільовий показник 2030 р.	Соціальний вимір	Фактичний рівень 2023 р. (Євростат)	Прогрес до 2030 р. (розрив)
Базові цифрові навички	Частка населення (віком 16–74 роки)	56 %	24 в. п. (значне відставання від цілі 80 %)
Фахівці з ІКТ (кількісна мета)	Чисельність осіб	Близько 9,76 млн (2023 р.)	Майже 10,24 млн (значне відставання від цілі 20 млн)
Жінки – фахівці з ІКТ	Частка серед фахівців	19,5 % (2023 р.)	Слабкий прогрес, ризик гендерного розриву

Складено автором за: [15; 16].

серед яких є Данія (79 %), Фінляндія та Кіпр (по 75 %). Причому найвищим цей показник був серед людей віком від 25 до 64 років (50 %), далі йдуть громадяни віком 16–24 роки (40 %) і 65–74 роки (38 %). Надалі ЄС планує просувати свою цифрову програму, орієнтовану на людину, на світовій арені та сприяти узгодженню або зближенню відповідних програм інших країн із нормами та стандартами ЄС.

Висновки. Таким чином, людиноцентричний підхід зафіксовано в усіх стратегічних документах державного управління, що сприяє євроінтеграції державної служби та реалізації завдань реформи державного управління. У межах підготовки до вступу в ЄС основна увага приділяється масштабній реформі оплати праці для державних службовців, яка впроваджує прозору структуру виплат і функціональну класифікацію посад. Документи деталізують плани

щодо відновлення прозорих конкурсів, посилення цифровізації через систему HRMIS та впровадження нових стандартів професійного навчання. Окрему увагу в перспективних планах приділено актуальній статистиці кадрів, підтримці ветеранів і залученню молоді до публічного сектора. Загалом, щодо всіх ініціатив, спрямованих на створення професійного й ефективного людського ресурсу в органах публічної влади, який буде здатний виконувати вимоги євроінтеграційного процесу, досягнуто прогресу, незважаючи на вплив кадрів та соціальну кризу в суспільстві.

Для подальших розробок на тему розвитку людського потенціалу та людських ресурсів в Україні доцільно впроваджувати соціальні принципи ЄС, сфокусувати увагу на цифровізації органів державної влади, набутті державними службовцями нових цифрових навичок і навчанні протягом життя.

Список використаних джерел

1. *Мартінова Л. Б.* Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *The goals of the WorldScience : proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference, Dubai, January 27-28, 2016.* Dubai, 2016. № 2(6), Vol. 2. P. 29–32. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=uk&id=28285>.
2. *Седікова І. О., Мироненко Б. В.* Людський потенціал: артикуляція понять. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14. Вип. 3. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i3.2359>.
3. *Замараєв А. В.* Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=895>.
4. *Вакарчук Т. С.* «Людський потенціал» та «людський капітал»: деякі спільні риси та відмінності. *Економічний вісник Донбасу.* 2013. № 4 (34). С. 199–203. URL: https://www.evd-journal.org/download/2013/2013-4/EVD_2013-No4-199-203.pdf.
5. *Орлова Н. С., Сабіна Н. Ю., Верьовіна І. М.* Соціальні аспекти економічного розвитку України : монографія. Донецьк, 2014. 200 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/12166/1/N_Orlova_M_S_IS.pdf.
6. Програма підтримки економіки. *Ukraine Facility.* URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>.

7. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки / Кабінет Міністрів України. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/35/PARS_2022-2025_ukr.pdf.

8. Дорожня карта з питань реформи державного управління / Кабінет Міністрів України. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/50/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf.

9. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ : НАДС, 2024. 55 с. URL: <https://tinyurl.com/2r462xh9>.

10. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

11. State of the Digital Decade 2025 report / European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report>.

12. Europe's Digital Decade: Mid-Term Insights on the 2021-2030 Transformation Strategy. *Connecting Women in Digital*. URL: <https://widigital.eu/europes-digital-decade-mid-term-insights-on-the-2021-2030-transformation-strategy/>.

13. Towards Digital Decade targets for Europe / European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe.

14. Digitalisation in Europe – 2025 edition / Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>.

15. Work Programme 2025-2027 of the Digital Europe Programme (DIGITAL) / European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/work-programme-2025-2027-digital-europe-programme-digital>.

16. Європейське цифрове десятиліття: встановлення курсу на Європу з цифровими можливостями до 2030 року. *EU4Digital*. URL: <https://eufordigital.eu/uk/europes-digital-decade-setting-the-course-towards-a-digitally-empowered-europe-by-2030/>.

Nataliia Orlova

Dr. Sc. (Public Administration), Professor, Sumy State Pedagogical University
named after A.S. Makarenko, Sumy, Ukraine, nsorlova78@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0785-751X>

STRATEGIC DIRECTIONS OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT: STATE AND ADMINISTRATIVE ASPECT

Abstract. *The article analyzes the strategic basis for the development of human resources in Ukraine in the context of European integration. The purpose of the article is to identify the main directions of human resources development in the public sector for the implementation of strategic tasks of public administration in Ukraine. The information and methodological basis of the study consists of state strategic documents of Ukraine and the European Union on human resources management, social policy and digital development of countries, reports of the European Union, the National Agency of Ukraine for Civil Service, including: Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022–2025, Strategy for Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the Period Until 2030, Roadmap for Public Administration Reform, Annual Report of the National Agency of Ukraine for Civil Service for 2024, Digital Decade, Digitalisation in Europe, Work Programme 2025–2027 of the Digital Europe Programme. The study emphasizes the strategic importance of reforming the public administration system in terms of human resources management and development for all further transformations in Ukraine. The key areas of public administration reform related to changes in human resources management in 2025 were analyzed. The main target indicators of human development of Ukraine until 2030 were identified. The progress in achieving the social goals of the European Union member states was assessed, and strategic directions for the development of digital competencies and digital benchmarks in the implementation of the European Union social standards were outlined. Based on the analysis of theoretical and practical studies, effective government mechanisms for the development and support of human potential in the civil service were determined, namely: continuation of wage reform, improvement of the civil service recruitment process, and digitalization of human resources management. These strategic areas will contribute to accelerating Ukraine's European integration into the EU and addressing the current tasks of reforming human resources management systems.*

Keywords: *human resources management, public administration, state authorities, European integration, strategies, digitalization, reform, professional training.*

References

1. Martynova, L. (2016). Human Capital and Its Role in a Country's Socioeconomic Development. *The goals of the WorldScience*, Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. Dubai. Retrieved from <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=uk&id=28285> [in Ukrainian].
2. Sedikova, I., & Myronenko, B. (2022). Human potential: articulation of concepts. *Food Industry Economics*, 14(3), 32-36. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2359> [in Ukrainian].
3. Zamaraev, A. (2015). Essence of the concept "human potential" in the context of social development. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 9. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895> [in Ukrainian].

4. Vakarchuk, T. (2013). "Human potential" and "Human capital": similarities and differences. *Economic Herald of the Donbas*, 4(34), 199-203. Retrieved from https://www.evd-journal.org/download/2013/2013-4/EVD_2013-No4-199-203.pdf.
5. Orlova, N., Sabina, N., & Verovina, I. (2014). *Social aspects of Ukraine's economic development*. Donetsk. Retrieved from https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/12166/1/N_Orlova_M_S_IS.pdf [in Ukrainian].
6. Ukraine Facility. (n. a.). *Economic Support Program*. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022-2025*. Retrieved from https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/35/PARS_2022-2025_ukr.pdf [in Ukrainian].
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Roadmap for Public Administration Reform*. Retrieved from https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/50/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf [in Ukrainian].
9. NAUCS. (2024). *Annual Report of the National Agency of Ukraine on Civil Service for 2024*. Kyiv. Retrieved from <https://tinyurl.com/2r462xh9> [in Ukrainian].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *On the adoption of the Strategy for the digital development of innovation in Ukraine for the period up to 2030 and the approval of the operational plan for Its Implementation in 2025–2027* (Order No. 1351-p, December 31). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
11. European Commission. (2025). *State of the Digital Decade 2025 report*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report>.
12. Connecting Women in Digital. (n. d.). *Europe's Digital Decade: Mid-Term Insights on the 2021-2030 Transformation Strategy*. Retrieved from <https://widigital.eu/europes-digital-decade-mid-term-insights-on-the-2021-2030-transformation-strategy/>.
13. European Commission. (n. d.). *Towards Digital Decade targets for Europe*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe.
14. Eurostat. (n. d.). *Digitalization in Europe – 2025 edition*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>.
15. European Commission. (2025). *Work Program 2025-2027 of the Digital Europe Program (DIGITAL)*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/work-programme-2025-2027-digital-europe-programme-digital>.
16. EU4Digital. (2021). *European Digital Decade: Setting the course towards a digitally empowered Europe by 2030*. Retrieved from <https://eufordigital.eu/uk/europes-digital-decade-setting-the-course-towards-a-digitally-empowered-europe-by-2030/> [in Ukrainian].