

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Гирявець Олександр Анатолійович

УДК 352.07

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ
ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА**

ОП «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

_____ **О. А. Гирявець**

Науковий керівник: **Дзвінчук Д. І., д. філос.н., професор**

Допущено до захисту

Завідувач кафедри:

професор І.П. Лопушинський

Рецензент:

_____ **А. О. Мельничук**

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

АНОТАЦІЯ

Гирявець О. А. Особливості публічного управління в епоху цифрового суспільства. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування". – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2025.

У дослідженні висвітлено особливості теоретичних засад цифрової трансформації систем публічного управління та адміністрування розвинених країн світу та України. Проведено детальний аналіз становлення й розвитку процесів цифровізації на етапі переходу людства до епохи інформаційного суспільства – суспільства знань. Визначено сутність, зміст та характерні моделі цифрової трансформації в публічному управлінні розвинених країн світу та Європейського Союзу. Розкрито генезис, специфіку, переваги та ризики цифровізації в системі державного управління та місцевого самоврядування. Охарактеризовано сучасний стан, здобутки та існуючі проблеми формування цифрового суспільства в Україні. Запропоновано основні напрямки та перспективи подальшого розвитку цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення діяльності органів публічної влади, при розробці проектів нормативно-правових актів, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання державних службовців.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, система публічного врядування, державне управління, цифрове суспільство.

ANNOTATIONS

Hyryavets O. A. Peculiarities of public administration in the era of digital society. - Manuscript.

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. - Ivano-Frankivsk, 2025.

The study highlighted the peculiarities of the theoretical foundations of the digital transformation of public management and administration systems in developed countries of the world and Ukraine. A detailed analysis of the formation and development of digitization processes at the stage of humanity's transition to the era of the information society - knowledge society has been carried out. The essence, content and characteristic models of digital transformation in public administration of the developed countries of the world and the European Union are defined. The genesis, specifics, advantages and risks of digitalization in the system of state administration and local self-government are revealed. The current state, achievements and existing problems of forming a digital society in Ukraine are characterized. The main directions and prospects for the further development of the digital transformation of public administration in Ukraine are proposed.

The materials of the work will be useful for improving the activities of public authorities, in the development of projects of regulatory and legal acts, and can also be used in the process of advanced training or professional training of civil servants.

Keywords: digitalization, digital transformation, public administration system, public administration, digital society.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕПОХИ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА.....	8
1.1 Аналітичний огляд наукових публікацій проблематики публічного управління в епоху цифровізації	8
1.2 Категоріально-понятійний апарат предмету дослідження	20
РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ СВІТІ	31
2.1 Сутність та зміст процесів цифровізації публічного управління	31
2.2 Генезис та особливості цифрової трансформації систем публічного управління розвинених країн.....	41
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	54
3.1 Стан та проблеми цифровізації публічного управління в Україні	54
3.2 Перспективи розвитку системи публічного управління України на засадах цифровізації	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ стає все більш інформаційно насиченим, складним та багатовимірним. Під впливом геометричного зростання кількості та ролі інформації й інформаційних, інформаційно-комунікативних та віртуальних технологій відбувається повсюдна трансформація самих основ існування людської цивілізації, що супроводжує перехід людства до "цифрової епохи" та інформаційного суспільства або "суспільства знань".

Насамперед, цифрова трансформація охоплює органи державного управління та місцевого самоврядування як ключові системно-організуючі структури життєдіяльності локальних, регіональних та національних спільнот, докорінним чином змінюючи самі основи управління, регулювання та взаємодії владних структур з сектором економіки й громадянським суспільством. Відбувається невідворотній процес переходу більшості державних та державних управлінських послуг, державно-суспільних комунікацій у суто цифровий формат, що призводить до зміни самої філософії державного управління та формування принципово нової моделі урядування – "цифрового державного управління" – "Digital Era Governance".

Таким чином нагальним стає питання дослідження теоретичних засад становлення й розвитку процесів цифрової трансформації систем публічного управління та адміністрування розвинених країн світу та України. Все це обумовлює актуальність та важливість запропонованого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад цифрової трансформації систем публічного управління та адміністрування розвинених країн світу та України та цій основі визначення основних напрямків та перспектив подальшого розвитку процесів цифровізації в нашій державі.

Досягнення поставленої мети має забезпечити вирішення наступних поставлених завдань:

– здійснити джерельний огляд проблематики цифрової трансформації систем публічного управління та адміністрування в українському науковому дискурсі та провести категорійно-понятійний аналіз досліджуваних явищ і процесів;

– розкрити сутність та зміст процесів цифровізації публічного управління в ході становлення інформаційного суспільства;

– проаналізувати генезис становлення особливості цифрової трансформації систем публічного управління розвинених країн;

– охарактеризувати сучасний стан, здобутки та проблеми цифровізації публічного управління в Україні;

– окреслити основні напрямки й перспективи розвитку системи публічного управління України на засадах цифровізації та розробити пропозиції щодо його вдосконалення.

Об'єкт дослідження – процеси становлення інформаційного суспільства в розвинутих країнах та Україні у сфері публічного управління та адміністрування.

Предмет дослідження – трансформація систем державного управління та місцевого самоврядування під впливом цифровізації.

Методологічна основа роботи.

Методологічною основою дослідження виступає комплекс загальнонаукових та спеціальних наукових методів, зокрема: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системно-історичного, нормативно-правового, структурно-функціонального та діалектично-прогностичного. Зокрема, метод аналізу і синтезу надав можливість систематизувати теоретичні напрацювання українських та закордонних дослідників щодо процесів становлення інформаційного суспільства в розвинутих країнах та Україні у сфері публічного управління та адміністрування; системно-історичний підхід сприяв розкриттю історичних особливостей процесів цифровізації в країнах Європейського Союзу та в Україні. Структурно-функціональний метод дозволив охарактеризувати сучасний стан цифрової трансформації різних

сфер і рівнів вертикалі органів державного управління та органів регіонального й місцевого самоврядування в Україні, висвітлити хід її реформування, здобутки та проблеми на цьому шляху. Діалектично-прогностичний набув особливого значення при визначенні перспектив розвитку системи публічного управління України на засадах цифровізації в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у магістерській роботі положення та рекомендації безпосередньо можуть надати можливість вдосконалення використання інформаційних, інформаційно-комунікативних та віртуальних технологій в діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування України у відповідності до європейських норм і стандартів та пришвидшити процес європейської інтеграції нашої держави. Результати роботи також можуть бути використані науковцями та експертами галузі публічного управління при формуванні державної політики цифрової трансформації, в навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці спеціальних курсів і програм, навчальних посібників у сфері державного управління та державної політики в сфері формування інформаційного суспільства в Україні.

Структура роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (шість підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 74 сторінки, з яких 63 сторінки основного тексту. Список використаних джерел містить 80 найменувань, у тому числі 26 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕПОХИ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Аналітичний огляд наукових публікацій проблематики публічного управління в епоху цифровізації

Ми живемо в часи остаточного переходу людства до епохи інформаційного суспільства – "суспільства знань"¹, яке характеризується виходом цифрових технологій на передній план в усіх сферах та аспектах життєдіяльності людства. Знання й технології поступово стають домінуючими джерелами отримання послуг та виробництва продукції, ключовими елементами економічних процесів, функціонування систем державного управління, освіти, охорони здоров'я тощо. Тому не дивно, що проблематиці повстання цифрового суспільства науковці й дослідники приділяють значну увагу. Зокрема, за цією тематикою Національна бібліотека імені В. Вернадського налічує понад 500 публікацій, в тому числі близько 200 наукових статей в фахових українських виданнях. Для нашого джерелознавчого аналізу ми обрали публікації переважно останніх 5 років, які в найбільшому узагальненні систематизували за ознаками основної тематичної спрямованості з позицій тієї чи іншої галузей пізнання в наступні групи.

Першу групу складають публікації, що розкривають теоретичні засади впливу процесів цифровізації на системи публічного управління та характеризують трансформацію цієї систему під впливом інформаційно-комунікаційних технологій в цілому.

¹ Україна медійна : на порозі інформаційної революції : моногр. [Олександр Бухтатий, Олександр Радченко, Гліб Головченко; За науковою редакцією д. держ. упр., проф. Радченка О. В.]. Київ : Видавець СВС Панасенко, 2015. 208 с.

Другу групу складають публікації, дотичні особливостей цифровізації різних сфер і рівнів вертикалі органів державного управління та органів регіонального й місцевого самоврядування.

Третю групу складають публікації, в яких розкривається закордонний досвід цифровізації розвинених країн, особливості цифрової трансформації їхніх систем публічного управління.

Четверту групу складають публікації, що характеризують проблеми та перспективи формування цифрового суспільства в Україні на сучасному етапі нашого розвитку.

Далі стисло охарактеризуємо науковий доробок основних науковців-представників зазначених вище груп.

У першій групі заслуговують на увагу публікації таких дослідників як О. Берназюк², П. Бігняк та В. Михальчук³, О. Васильковський⁴, І. Лопушинський⁵, В. Мареніченко⁶, М. Міхровська⁷, Ю. Пігарєв та Н. Костенюк⁸, М. Попов, В. Комаровський та А. Бондар⁹, Г. Поченчук та

² Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 10. С. 166-170.

Берназюк О. О. Актуальні проблеми застосування цифрових технологій у сфері публічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2020. Вип. 62. С. 213-218.

Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2017. Вип. 46(1). С. 109-113.

³ Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107-113.

⁴ Васильковський О. Фактори, що детермінують взаємодію органів публічного управління з громадськістю у цифровій реальності. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 46–56.

⁵ 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. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_20

⁶ Мареніченко В. В. Ефективне врядування та цифрова трансформація в публічному управлінні: механізми реалізації для євроінтеграційного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_10_10

⁷ Міхровська М. С. Деякі аспекти модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 75-78.

⁸ Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-96.

⁹ Попов М. П., Комаровський В. В., Бондар А. О. Модель цифрової трансформації системи публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 16-24.

І. Кузмук¹⁰.

Зокрема, О. Берназюк у своїх публікаціях розкриває роль, місце, значення та основні аспекти цифрових технологій у сфері публічного управління. Науковець характеризує такі основні поняття у сфері застосування цифрових технологій у публічному управлінні як: "електронний документ", "електронний документообіг", "електронна послуга", "електронне урядування", "електронний уряд", "електронна форма представлення інформації", "електронний цифровий підпис", "інформаційна (автоматизована) система", "інформаційно-телекомунікаційна система", "інформаційна система загального доступу", "інформаційний ресурс", "телекомунікаційна мережа"¹¹.

І. Лопушинський з'ясовує значення цифрових технологій у державному управлінні; виявляє основні чинники застосування цифрових технологій у державному управлінні; окреслює сучасні цифрові стратегічні технології та визначає умови, за яких цифрові технології виконуватимуть завдання щодо підвищення ефективності державного управління. Науковець доводить, що "цифрові" технології в державному секторі України – це основа його реформування та потенційний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги "цифрового" світу¹². П. Бігняк та В. Михальчук окреслюють основні положення таких ключових документів реформування державного управління під впливом цифровізації як "Цифрова адженда України — 2020" та "Концепція розвитку цифрових компетентностей"¹³;

¹⁰ Поченчук Г., Кузмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 29-41.

¹¹ Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2017. Вип. 46(1). С. 109-113.

¹² 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. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_20

¹³ Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107-113.

М. Міхровська окреслює такі аспекти модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій, як перехід до нового рівня взаємодії між державою та громадянином, де на перший план починають виходити не кількісні показники, а якісні, і де пріоритетом є не лише швидкість та доступність двостороннього їх спілкування, а саме дотримання прав, свобод та інтересів людини і громадянина¹⁴.

Ю. Пігарєв та Н. Костенюк розглядають діджиталізацію публічного управління як системну зміну моделі управління та чинник цифрової трансформації України в цілому. Автори зазначають, що цифровізація публічного управління являє собою системну зміну самої моделі управління, своєрідну автоматизацію процесу використання оцифрованих та постає одним із найбільш дієвих механізмів удосконалення процесів надання державних послуг та моніторингу цього процесу¹⁵. В розвиток даного напрямку М. Попов, В. Комаровський та А. Бондар пропонують цифрову модель публічного управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих інформаційних платформ зі зворотним зв'язком, що використовуються під час надання адміністративних послуг, з метою отримання запитів або проведення виборів тощо та є інтегрованими в інформаційне середовище¹⁶.

О. Васильковський розкриває фактори, що детермінують взаємодію органів публічного управління з громадськістю у цифровій реальності¹⁷; Г. Поченчук та І. Кузмук визначають зміст перетворень, що відбуваються під впливом цифровізації: "в структурі органів державної влади з'являються нові органи влади, які опікуються цифровою трансформацією, як правило профільні міністерства, – в Україні це Міністерство цифрової трансформації,

¹⁴ Міхровська М. С. Деякі аспекти модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій. Прикарпатський юридичний вісник. 2021. Вип. 2. С. 75-78.

¹⁵ Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-96.

¹⁶ Попов М. П., Комаровський В. В., Бондар А. О. Модель цифрової трансформації системи публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 16-24.

¹⁷ Васильковський О. Фактори, що детермінують взаємодію органів публічного управління з громадськістю у цифровій реальності. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 46–56.

а також в складі законодавчої влади – Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України; щодо об'єктів управління – створюється відповідне інституційне та інфраструктурне забезпечення процесів цифровізації, регуляторне середовище; управлінська діяльність передбачає використання цифрових технологій для реалізації взаємодії між суб'єктами і об'єктами управління – цифрові портали, платформи, інструменти е-врядування, е-демократії та ін."¹⁸.

У другій групі публікацій, дотичні особливостей цифровізації різних сфер і рівнів вертикалі органів державного управління та органів регіонального й місцевого самоврядування, варто зупинитися на публікаціях таких дослідників як М. Ковалів, Я. Скоромний, С. Єсімов, Н. Мариняк та І. Каспрук¹⁹, Н. Мазій²⁰, О. Мазур та О. Соколовська²¹, І. Макарова, Ю. Пігарєв та Л. Сметаніна²², С. Пиріг²³, А. Серенок²⁴, Т. Серьогіна²⁵,

¹⁸ Поченчук Г., Кузьмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 29-41.

¹⁹ Ковалів М. В., Скоромний Я. І., Єсімов С. С., Мариняк Н. М., Каспрук І. І. Правове регулювання діяльності органів публічного управління в умовах цифрової реальності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Юридичні науки*. 2023. № 4. С. 23-29.

²⁰ Мазій Н. Г. Основні інструменти інтернет-маркетингу в публічному управлінні в умовах глобальної цифровізації. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 2. С. 91-102.

²¹ Мазур О., Соколовська О. Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 5. С. 107-116.

²² Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 86-91.

²³ Пиріг С. Цифровізація публічного управління та е-демократії на регіональному рівні. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 107-113.

²⁴ Серенок А.О. Від електронного уряду до електронного урядування: трансформація поняття. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології у модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2021 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол.: В.М. Дрешпак (голов. ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2021. С 80-84.*

²⁵ Серьогіна Т. Розвиток системи публічних послуг у контексті цифровізації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 117-119.

К. Сімаков, В. Валіна, В. Лауніконіс та М. Будовій²⁶, Л. Українська та Н. Шифріна²⁷.

Так, група дослідників на чолі з М. Ковалів та Я. Скоромним визначають чинники правового регулювання діяльності органів публічного управління в умовах цифрової реальності²⁸; І. Макарова, Ю. Пігарев та Л. Сметаніна розглядають особливості цифровізації публічного управління на регіональному та міському рівнях та роблять висновок, що "цифрова трансформація вимагає наскрізних організаційних змін, а не тільки впровадження цифрових технологій"²⁹.

О. Мазур та О. Соколовська описують регіональну модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства, яка складається з п'яти рівнів: рівень інфраструктури (доступ до високошвидкісної мережі Інтернет), рівень взаємодії (система електронного документообігу; єдина система електронних звернень; веб-сайт електронних петицій), рівень підтримки рішень (система планування, виконання та моніторингу місцевого бюджету; спеціалізована інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень на основі регіональної геоінформаційної системи), рівень оприлюднення (платформа Інтернет-порталів органів публічного управління області), рівень надання послуг (онлайн-сервіси замовлення адміністративних послуг; електронні сервіси із надання публічних послуг на основі регіонального віртуального офісу електронних адміністративних послуг³⁰.

²⁶ Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1. С. 179-185.

²⁷ Українська Л. О., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації в системі державного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 23-29.

²⁸ Ковалів М. В., Скоромний Я. І., Єсімов С. С., Мариняк Н. М., Каспрук І. І. Правове регулювання діяльності органів публічного управління в умовах цифрової реальності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Юридичні науки. 2023. № 4. С. 23-29.

²⁹ Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 86-91.

³⁰ Мазур О., Соколовська О. Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного

С. Пиріг, А. Серенок та Т. Серьогіна фокусують увагу на проблематиці електронного урядування та електронної демократії. Зокрема, С. Пиріг відзначає, що в цьому плані Україна увійшла до групи країн з високим рівнем розвитку електронного урядування та є однією із 12 країн, які перейшли до дуже високого рівня за індексом електронної участі³¹; Т. Серьогіна виокремлює п'ять основних етапів становлення електронного уряду в системах публічного управління розвинених країн³²; А. Серенок простежує трансформацію розуміння й поняття від електронного уряду до електронного урядування³³; К. Сімаков, В. Валіна, В. Лауніконіс та М. Будовій наголошують на "безперечних перевагах функціонування електронного урядування як форми державного управління, заснованої на застосуванні комп'ютерних та інших "цифрових" технологій; наводять основні принципи та елементи системи державного управління цифровим розвитком³⁴; Л. Українська та Н. Шифріна звертають увагу на тому, що цифрова трансформація державного управління не є альтернативою державному управлінню, що ґрунтується на результатах, як концепції. Цифрові технології відкривають широкі можливості для трансформації державного управління, зокрема це стосується впровадження механізмів та інструментів управління, орієнтованого на результат, при цьому "якщо на ранніх етапах цифрової трансформації державного управління технології дозволяли провести оптимізацію та автоматизацію існуючих адміністративних процедур (часто на

управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 5. С. 107-116.

³¹ Пиріг С. Цифровізація публічного управління та е-демократії на регіональному рівні. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 107-113.

³² Серьогіна Т. Розвиток системи публічних послуг у контексті цифровізації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 117-119.

³³ Серенок А.О. Від електронного уряду до електронного урядування: трансформація поняття. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології у модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2021 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол.: В.М. Дрешпак (голов. ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2021. С 80-84.*

³⁴ Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1. С. 179-185.

основі їх стандартизації), то на етапі цифрового уряду технології розглядаються як можливість реалізації послуг, створення благ, адаптованих за складом та порядком надання до індивідуальних потреб громадян, що підвищує якість надання державних послуг та суспільних благ, їх суспільну цінність"³⁵.

У *третьій групі* публікацій, що розкривають закордонний досвід цифровізації розвинених країн, особливості цифрової трансформації їхніх систем публічного управління, виділяємо публікації таких експертів як М. Кочарян³⁶, В. Кузьменко³⁷, М. Павлов³⁸, Т. Сиволапенко³⁹, О. Сидоренко⁴⁰, О. Скорик та Н. Рябоконт⁴¹, В. Степанов та К. Бричук⁴², Р. Щупаківський⁴³.

Зокрема, Р. Щупаківський узагальнює світовий досвід налагодження та розбудови системи державного управління процесами цифровізації, акцентуючи увагу на інституційному базисі та ресурсному забезпеченні. На прикладі численних високорозвинених країн він визначає прогресивне поширення електронного урядування в системі державного регулювання цифрової трансформації економіки, що передбачає переведення в інформаційно-комунікаційний формат низки адміністративних послуг,

³⁵ Українська Л. О., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації в системі державного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 23-29.

³⁶ Кочарян М. Ф. Тенденції застосування цифрових технологій в публічному управлінні. *Modern scientific journal*. 2023. Вип. 1. С. 91-96.

³⁷ Кузьменко В. Цифрова трансформація публічного управління: досвід Європейського Союзу. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Sv. 7, Vyd. 1. С. 155-168.

³⁸ Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140-144.

³⁹ Сиволапенко Т. Л. Досвід провідних країн світу із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. *Держава та регіони*. 2019. № 3(67). С. 108-112.

⁴⁰ Сидоренко О. Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 120-122.

⁴¹ Скорик О. О., Рябоконт Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_7

⁴² Степанов В. Ю., Бричук К. Г. Цифрова дипломатія як інструмент масової комунікації в публічному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2020. № 3. С. 5-10.

⁴³ Щупаківський Р. В. Світовий досвід налагодження та розбудови системи державного управління процесами цифровізації: інституційний базис і ресурсне забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 26-31.

створення системи електронної взаємодії органів державної влади, формування цифрових майданчиків комунікації населення, бізнесу, державних інституцій⁴⁴; О. Скорик та Н. Рябоконт здійснили порівняльний аналіз моделей публічного управління в різних країнах, на основі якого визначили фактори, що впливають на процес цифровізації публічного управління, об'єктивні передумови цифрової трансформації моделі публічного управління, варіативність в концептуальних підходах, пріоритетах, механізмах та методах реалізації такої трансформації у зарубіжних країнах⁴⁵;

М. Кочарян подає досвід Швеції та Сполучених Штатів Америки у наданні органами публічного управління електронних послуг громадянам, в результаті чого було скорочено черги й значно спрощено процеси подачі документів та оплати податків⁴⁶; В. Кузьменко описує передовий досвід цифрової трансформації публічного управління Європейського Союзу та наводить авторську періодизацію зазначеної трансформації⁴⁷. М. Павлов розкриває особливості процесу цифровізації публічного управління на сервісно-орієнтованих засадах в розвинутих країнах⁴⁸; О. Сидоренко окреслює досвід Великобританії у проведенні цифрової трансформації як чинника підвищення ефективності державного управління за результатами та налагодження електронно-комунікаційного обміну, що "фактично

⁴⁴ Щупаківський Р. В. Світовий досвід налагодження та розбудови системи державного управління процесами цифровізації: інституційний базис і ресурсне забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 26-31.

⁴⁵ Скорик О. О., Рябоконт Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_7

⁴⁶ Кочарян М. Ф. Тенденції застосування цифрових технологій в публічному управлінні. *Modern scientific journal*. 2023. Вип. 1. С. 91-96.

⁴⁷ Кузьменко В. Цифрова трансформація публічного управління: досвід Європейського Союзу. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Sv. 7, Vyd. 1. С. 155-168.

⁴⁸ Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140-144.

уможливилює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір"⁴⁹.

В. Степанов та К. Бричук виокремлюють такий новий феномен цифрового суспільства як "цифрова дипломатія" та низку напрямків її реалізації, зокрема – "управління знаннями, управління інформацією, консульський зв'язок і реагування, свобода інтернет тощо"⁵⁰.

У четвертій групі вартими уваги є публікації таких дослідників як О. Бобровська⁵¹, В. Жовток та Н. Філіпова⁵², С. Квітка, Н. Новіченко, Н. Гусаревич, Н. Піскоха, О. Бардах та Г. Демошенко⁵³, Ю. Коломоєць⁵⁴, О. Красівський⁵⁵, Г. Мар'яненко⁵⁶, Р. Примуш⁵⁷, Т. Шестаковська⁵⁸, В. Щербак⁵⁹.

⁴⁹ Сидоренко О. Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 120-122.

⁵⁰ Степанов В. Ю., Бричук К. Г. Цифрова дипломатія як інструмент масової комунікації в публічному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія : Державне управління*. 2020. № 3. С. 5-10.

⁵¹ Бобровська О. Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 12-14.

⁵² Жовток В. А., Філіпова Н. В. Актуальні проблеми та перспективи розвитку електронного урядування в Україні. *Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛЮГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2020. № 9. С. 21-24.

⁵³ Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129-146.

⁵⁴ Коломоєць Ю. О. Проблеми забезпечення прав і свобод людини в умовах цифровізації системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_1_8

⁵⁵ Красівський О. Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 12-23.

⁵⁶ Мар'яненко Г. І. Майбутнє без політиків - запровадження механізму державного управління методом електронного врядування та електронної (цифрової) прямої демократії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_2_12

⁵⁷ Примуш Р. Б. Роль цифровізації в системі публічного управління у сфері національної та цивільної безпеки в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2022. Вип. 2. С. 323-329.

⁵⁸ Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Ecopotić synergy*. 2023. Iss. 2. С. 8-22.

⁵⁹ Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 139-141.

Так, О. Бобровська звертає увагу на тому, що в Україні "інформаційні системи ще не мають статусу самостійного і впливового чинника на якість публічного управління а їх реальні можливості не використовуються, хоча й мають суттєві резерви"⁶⁰; В. Жовток та Н. Філіпова стверджують, що "поки не буде вирішена проблема з повним покриттям всієї території країни якісним Інтернетом, не можна говорити про успішне розгортання електронного управління"⁶¹; Ю. Коломоєць фокусує увагу на проблемах забезпечення прав і свобод людини в умовах цифровізації системи публічного управління та виокремлює принципово нові права людини – цифрові права⁶². Г. Мар'яненко пропонує доволі дискусійну модель переходу України до прямої електронної (цифрової) демократії без представницької на основі партійної системи, коли закони держави прийматимуться не в результаті політичних інтриг, домовленостей та партійних спекуляцій, а в результаті прямого інтернет-голосування всіма громадянами держави⁶³.

О. Красівський наводить особливості, обмеження та основні інструменти залучення громадян та цифровізації послуг під час прийняття важливих рішень в контексті змін чинного законодавства, зумовлених військовою агресією росії. Водночас науковець наголошує, що військове вторгнення стало значним поштовхом до ще більшої цифровізації послуг, зокрема відкрились перспективи зменшення бюрократичних процедур, починаючи від щоденних рутинних послуг для населення до можливості спрощення бізнес-процесів як, наприклад, необхідна допомога під час

⁶⁰ Бобровська О. Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 12-14.

⁶¹ Жовток В. А., Філіпова Н. В. Актуальні проблеми та перспективи розвитку електронного урядування в Україні. *Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛЮГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2020. № 9. С. 21-24.

⁶² Коломоєць Ю. О. Проблеми забезпечення прав і свобод людини в умовах цифровізації системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_1_8

⁶³ Мар'яненко Г. І. Майбутнє без політиків - запровадження механізму державного управління методом електронного урядування та електронної (цифрової) прямої демократії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_2_12

релокації підприємств із окупованих територій або територій, де відбуваються активні бойові дії. Цінними також є взаємодія між державою і населенням через інформування, проведення опитування населення через додаток “Дія”, підтримка стартапів для післявоєнного відновлення країни та допомога військовим у закупівлі необхідного обладнання⁶⁴.

Р. Примуш окреслює місце і роль цифровізації під час функціонування системи публічного управління у сфері національної безпеки України та відводить перспективну роль державно-приватному партнерству, що "дозволить зреалізувати повсюдність, масштабність і вчасність виконання функції забезпечення громадського порядку та цивільного захисту в країні"⁶⁵; Т. Шестаковська розглядає етичні аспекти й проблеми захисту персональних даних в контексті цифрового публічного управління; визначає ключові етичні принципи, які мають бути враховані в цифровому публічному управлінні (зокрема, такі як прозорість, згода, мінімізація даних та безпека); актуалізує необхідність постійного моніторингу та вдосконалення політик і процедур забезпечення безпеки даних, а також до сприяння довірі громадян у діяльність уряду та публічних організацій⁶⁶.

В. Щербак розкриває сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні та підкреслює важливість створення в нашій країні публічних інституцій, діяльність яких спрямована на цифровий розвиток держави, формування й реалізацію державної політики цифрового розвитку в Україні⁶⁷. Усі охарактеризовані вище публікації стали аналітичною основою джерельної бази проведеного нами магістерського дослідження.

⁶⁴ Красівський О. Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 12-23.

⁶⁵ Примуш Р. Б. Роль цифровізації в системі публічного управління у сфері національної та цивільної безпеки в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2022. Вип. 2. С. 323-329.

⁶⁶ Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Ecopotic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 8-22.

⁶⁷ Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 139-141.

досліджуваного феномену, насамперед, необхідно визначитися з основними категоріями, що вживають під час аналізу та розгляду процесів цифровізації систем публічного управління. Як справедливо зазначається з цього приводу О. Берназюк: "Науково-теоретичне осмислення будь-якого правового явища неможливе без чіткого розуміння змісту базових понять та категорій, за допомогою яких це явище описане. Тому, досліджуючи питання цифрових технологій у публічному управлінні, необхідно передусім звернутися до визначення основних понять у цій сфері"⁶⁸. Зазначений процес, на переконання С. Олійника, "видається важливим з декількох причин: відбувається уточнення тлумачення термінів задля однозначності їх розуміння серед дослідників та полегшення спільного обміну інформацією за дослідницькими результатами; розвивається теоретична база дослідження, що дозволяє проаналізувати основні концепції та теорії, що лежать в основі проблеми, забезпечуючи науковий фундамент для подальших пошуків; визначається область дослідження та встановлюються його межі; окреслюються ключові змінні та показники, які слід враховувати під час збору та аналізу даних. Загалом, аналіз термінів і понять є необхідним етапом при дослідженні цифрових трансформацій публічного управління, який сприяє як теоретичному, так і практичному розвитку галузі"⁶⁹.

Перша така група понять, яка на наш погляд є базовою в даній магістерській роботі, – це дефініції, що входять до системи публічного управління: державне управління, публічне управління, система державного управління тощо. Водночас, в науці публічного управління та адміністрування ці поняття розкриті доволі широко й не потребують детального розгляду. Адже доволі усталеними є розуміння того, що, наприклад власне розуміння феномену "управління" передбачає цілеспрямовану діяльність наділених

⁶⁸ Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2017. Вип. 46(1). С. 109-113.

⁶⁹ Олійник С. Я. Термінологічні аспекти дослідження цифрових трансформацій публічного управління в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_26

певними повноваженнями осіб, їхній вплив на інших людей (підлеглих, працівників, суспільство в цілому), покликаних забезпечити досягнення певних конкретних цілей.

Відтак публічне управління є такою ж самою діяльністю, яка відбувається в публічному просторі та має на меті загальносуспільні (публічні) цілі й водночас – це послідовність комплексних видів діяльності, підпорядкованих досягненню важливих з точки зору функціонування всієї держави політичних, соціальних, економічних та інших результатів.

Європейські науковці виокремлюють вузький та широкий підходи до розуміння публічного управління. Так, у вузькому сенсі мається на увазі управління політичними та громадськими організаціями, що здійснюють значиму діяльність в публічному просторі держави та беруть участь в процесах державного та муніципального управління. Під широким підходом мається на увазі управління державними справами "незалежно від того, яким чином організований процес задоволення суспільних потреб, а саме незалежно від того, чи задовольняють державні організації суспільні потреби безпосередньо, виробляючи товари та послуги, чи опосередковано через різні інституційні механізми, наприклад, субсидуючи приватні підприємства чи неурядові організації, які можуть бути безпосереднім постачальником публічних послуг"⁷⁰.

Важливою складовою публічного управління є управління державне, іманентною рисою якого є наявність безлічі суб'єктів, відповідальних за ефективність і точність рішень. Вища роль у цьому відношенні відводиться державі та її виконавчим органам, яка від імені своїх громадян, використовуючи різного роду механізми та інструменти (в тому числі і примусового характеру), проводить політику досягнення поставлених цілей. В такому ключі Анна Хоховська характеризує державне управління як "діяльність, регульовану законом і підпорядковану верховенству права, яка

⁷⁰ Marks-Krzyszowska Małgorzata. Zarządzanie publiczne – istota i wybrane koncepcje. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*. 2016. №r. 56. S. 37-51.

захищає індивідуальні свободи і права громадян, покликану забезпечити задоволення колективних та індивідуальних потреб громадян, що є результатом співіснування людей у громадах, організованих у державу та здійснюваних залежними від неї органами, а також органами місцевого самоврядування"⁷¹.

Публічне та державне управління здійснюється за допомогою відповідних механізмів. С. Олійник визначає механізми управління як "набір процедурних кроків, які можуть бути сформульовані в загальних рисах як такі, що втілюють різноманітний ідейний зміст і пов'язані або з прийняттям рішень взагалі, або з рішеннями щодо планування, організації або контролю людських та інших ресурсів з метою досягнення певних цілей. З точки зору публічного управління та адміністрування система механізмів управління складається з визначеної місії публічної політики, нормативно-правового підґрунтя функціонування, організаційної структури, встановлених цілей, заходів щодо планування, обов'язків, засобів, інструментів, практик, процедур, процесів та ресурсів"⁷².

Перехід до цифрового суспільства кардинально змінює усі сфери людської життєдіяльності й насамперед – системи публічного та державного управління. У новому цифровому світі з'являється нове розуміння сутності процесів публічного управління. Це не ґрунтується на бюрократичному управлінні чи навіть клієнтоорієнтованому підході "держави-сервісу". В основу покладено бачення системи органів публічного управління як цифрової технологічної платформи мережових взаємозв'язків та взаємодій держави, її інституцій, громадян та організацій громадянського суспільства. Відповідні трансформації систем державного управління відбуваються у форматі

⁷¹ Chochowska, Anna. *Administrowanie czy zarządzanie publiczne. dylematy rozwoju współczesnej administracji publicznej. International Journal of Legal Studies*. 2019. Nr. 5(1). S. 113-122.

⁷² Олійник С. Я. Термінологічні аспекти дослідження цифрових трансформацій публічного управління в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_26

оцифрування процедур та документів поточної діяльності. Значну частину з них він перетворює у формат електронних послуг, формуючи великі бази даних та оперуючи ними, поширюючи феномен цифровізації в найширшому розумінні⁷³.

Так ми переходимо до другої – ключової в нашому дослідженні – групи понять, пов'язаних з інформацією та цифровізацією. Загалом у сфері застосування цифрових технологій у публічному управлінні можна виділити такі основні поняття: "цифровізація", "діджиталізація", "цифрова трансформація", "інформаційний ресурс", "цифрове врядування", "електронне урядування", "електронний уряд", "електронна демократія", "електронний документ", "електронний документообіг", "цифрова інформаційна система", "інформаційно-телекомунікаційна система", "електронна послуга", "електронна форма представлення інформації", "електронний цифровий підпис", "цифрова дипломатія", основні з яких розкриємо в даному підрозділі.

Власне "цифровізація" (та її англomовна калька "digitalization") розглядається як "етап насичення світу цифровими пристроями, засобами, системами тощо, так і цифровими додатками, які використовують, зокрема набори відкритих даних. Цифровізація є етапом остаточного зближення фізичного, цифрового та біологічного світів"⁷⁴. Цифровізація в широкому розумінні, на погляд Г. Поченчука та І. Кузьмука, "визначається як всебічне використання цифрових технологій у всіх сферах людської життєдіяльності та пов'язані з цим зміни в способах соціальних взаємодій. Відповідно розглядається цифровізація в економіці – формування цифрової економіки, цифрової промисловості; цифровізація соціальної сфери – охорони здоров'я, освіти (цифрова освіта); цифровізація науки; цифровізація державного

⁷³ Shandryk, V., Radchenko, O., Radchenko, O., Koshelenko, A., Deinega, I. Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization. In: Shchokin, R., Iatsyshyn, A., Kovach, V., Zaporozhets, A. (eds) *Digital Technologies in Education. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 529. Springer, Cham. 2024. P. 3 – 16. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_1

⁷⁴ Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 41-50.

управління – цифрове державне управління, е-уряд"⁷⁵.

Безпосередньо цифровізація публічного управління, за Ю. Пігарєвим та Н. Костенюком – це "системна зміна моделі управління, своєрідна автоматизація процесу використання оцифрованих даних. У контексті ж дослідження сервісної функції держави цифровізація постає одним із найбільш дієвих механізмів удосконалення процесів надання державних послуг та моніторингу цього процесу"⁷⁶.

Цифровізація змінює систему публічного управління як організованої сукупності центральних та регіональних органів державної виконавчої влади, обласних, районних органів та органів місцевого самоврядування. Ці органи створені для реалізації державних функцій упорядкування і регулювання суспільно-політичного, економічного і культурно-духовного життя населення, надання відповідних публічних і адміністративних послуг в рамках Конституції і законодавчих актів держави. Ця система трансформується з ієрархічно-вертикальної та горизонтально-мережевої системи під впливом цифровізації. Така ситуація докорінно змінює владно-адміністративні відносини між окремими інститутами публічного управління, всередині самих цих інститутів, їх взаємовідносини і взаємодію з економіко-промисловим сектором та інститутами громадянського суспільства⁷⁷.

Цифровізація державного управління, по суті, – це впровадження процесів передачі ділової інформації з аналогового в цифровий формат в державних структурах. На першому етапі такої цифровізації інформаційно-комунікаційні технології широко використовувалися в структурах державного управління насамперед для оперативних дій, пов'язаних з пошуком, відбором, отриманням, накопиченням необхідної інформації, її реєстрацією,

⁷⁵ Пochenчук Г., Кузьмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 29-41.

⁷⁶ Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-96.

⁷⁷ Радченко О. В. Держава і демократія : мультисемантичний політичний словник [Навчальний посібник]. Харків : Вид-во Асоціації докторів державного управління, 2011. 312 с.

зберіганням, обробкою, перетворенням, знищенням, відновленням, передачею, тиражуванням, поширенням тощо. Надалі це спричинило масштабне впровадження цифрових даних та інструментів у поточну діяльність органів публічної адміністрації, створення та функціонування принципово нових інструментів державного управління – серед яких електронне урядування, електронна участь, управління 2.0, цифрове врядування, відкритий уряд, розумне управління тощо. Електронне (або цифрове) врядування – це процес, у якому суб'єкти державного управління, неурядові та приватні організації, громадські об'єднання та окремі особи використовують сучасні технологічні рішення для створення суспільної цінності та підтримки доступу до даних, послуг та контенту. Метою електронного урядування є підвищення ефективності роботи органів влади з громадянами, підприємствами та іншими установами та зменшення спільних витрат часу і коштів за рахунок широкого переводу процесів надання публічних послуг в оцифрований вигляд.

А. Серенок зауважує, що у сучасному розумінні англomовний термін «e-government» може тлумачитися одночасно і як "електронне урядування" (де мова йде про електронне управління, як про певну технологію), так як електронний уряд, та електронне управління державою (тобто використання в органах державного управління сучасних технологій, у тому числі Інтернет-технологій)⁷⁸. В даному ракурсі група науковців Національної академії державного управління при президентіві України під керівництвом С. Квітки говорить про "цифрове врядування" – сервісно-орієнтовану організація

⁷⁸ Серенок А.О. Від електронного уряду до електронного урядування: трансформація поняття. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології у модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід*: матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2021 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол.: В.М. Дрешпак (голов. ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2021. С 80-84.

функціонування системи публічного врядування (управління) на основі цифрових технологій"⁷⁹.

Процеси широкого запровадження цифровізації в інституційно усталених системах функціонування державно-організованих суспільств у європейських джерелах отримали назву "цифрова трансформація" (Digital Agenda), яка стала логічним продовженням еволюційного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, заснованих тільки на цифрових (дискретних) сигналах. Таким чином, цифровізація – "насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір" виступає за О. Сидоренком відповідним "механізмом цифрової трансформації"⁸⁰. Серед багатьох визначень цифрової трансформації виокремимо наступні:

– І. Макарова, Ю. Пігарєв та Л. Сметаніна визначають цифрову трансформацію як "культурні, організаційні та операційні зміни організації, галузі або екосистеми шляхом розумної поетапної інтеграції цифрових технологій, процесів і компетенцій на всіх рівнях і функціях. Цифрове перетворення використовує технології для створення цінності для різних зацікавлених сторін, інновацій та придбання можливостей для швидкої адаптації до обставин, що змінюються"⁸¹.

– М. Міхровська у цифровій трансформації вбачає "перехід до нового рівня взаємодії між державою та громадянином, де на перший план починають виходити не кількісні показники, а якісні, і де пріоритетом є не лише

⁷⁹ Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129-146.

⁸⁰ Сидоренко О. Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 120-122.

⁸¹ Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 86-91.

швидкість та доступність двостороннього їх спілкування, а саме дотримання прав, свобод та інтересів людини і громадянина та, звісно, результат, за яким громадянин і звернувся до відповідного органу"⁸².

– Л. Українська та Н. Шифріна під цифровою трансформацією розглядають "сукупність змін у суспільстві, пов'язаних із впровадженням (освоєнням) сучасних інформаційних (цифрових) технологій"⁸³.

– Н. Костенюк та І. Макарова під цифровими трансформаціями пропонують розуміти "докорінне перетворення ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій і моделей для забезпечення змін та можливості поєднання цифрових технологій і їх стратегічного або пріоритетного прискорення в суспільстві з урахуванням поточного стану й майбутнього розвитку"⁸⁴.

В науковій літературі виокремлюються й деякі інші терміни та поняття, пов'язані з цифровізацією та цифровою трансформацією суспільства і держави. Так М. Ковалів та Я. Скоромний стверджують про появу "цифрової реальності", під якою "позначається об'єктивна реальність у якій активно розробляються та застосовуються цифрові технології, тобто процес цифровізації, яка сприймається через проекцію нашої свідомості"⁸⁵.

Ю. Коломoeць відстоює необхідність виокремлення та закріплення на конституційному рівні "цифрових прав людини", під якими "розуміються права людей на доступ, використання, створення та публікацій цифрових творів, на доступ та використання комп'ютерів та інших електронних

⁸² Міхровська М. С. Деякі аспекти модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій. Прикарпатський юридичний вісник. 2021. Вип. 2. С. 75-78.

⁸³ Українська Л. О., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації в системі державного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 23-29.

⁸⁴ Костенюк Н., Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 41-50.

⁸⁵ Ковалів М. В., Скоромний Я. І., Єсімов С. С., Мариняк Н. М., Каспрук І. І. Правове регулювання діяльності органів публічного управління в умовах цифрової реальності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Юридичні науки. 2023. № 4. С. 23-29.

пристроїв, а також комунікаційних мереж, зокрема мережі Інтернет, те, що можна назвати саме "digital law"⁸⁶.

Г. Поченчук та І. Кузьмук виокремлюють "цифрову інфраструктуру" – сукупність цифрових сервісів (технологій, продуктів, процесів), що утворюють інтегрований цифровий транзакційний простір (обчислювальні, телекомунікаційні, мережеві можливості) й забезпечують можливість для цифрових перетворень економіки й життєдіяльності⁸⁷. У свою чергу польські дослідники Кароль Срока та Марек Суханек говорять про "цифрову інформаційну систему" як просторово виокремлену та впорядковану в часі сукупність інформації, відправників інформації, одержувачів інформації, інформаційних каналів та технічних засобів передачі та обробки інформації, функціонування яких використовується для управління організаційним об'єктом. Таким чином, це багаторівнева структура, яка перетворює конкретну "вхідну" в бажану "вихідну" інформацію за допомогою відповідних процедур і моделей, що відіграє принципове значення в процесах управління та адміністрування⁸⁸.

В. Степанов та К. Бричук говорять про "цифрову дипломатію" як використання масових інформаційних комунікаційних технологій (і особливо інтернет) для досягнення дипломатичних цілей. На переконання авторів, якщо порівнювати з класичною дипломатією, то "цифрова дипломатія ставить перед собою більш широкі цілі – зміцнення дружніх зв'язків і встановлення співпраці між людьми в різних країнах. цифрова дипломатія, по суті, являє собою технологічний інструмент масової комунікації в публічному управлінні з часткою ймовірності можна прирівняти із зовнішньополітичним аналогом електронного уряду. При цьому цифрова дипломатія може ефективно

⁸⁶ Коломоєць Ю. О. Проблеми забезпечення прав і свобод людини в умовах цифровізації системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_1_8

⁸⁷ Поченчук Г., Кузьмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 29-41.

⁸⁸ Sroka Karol., Suchanek Marek. Cyfryzacja usług administracji publicznej. *Studia Administracyjne*. 2017. Nr. 9. S. 29-44.

створювати позитивний імідж країни, налагоджувати позитивні союзні відносини онлайн, інформаційно та психологічно впливати на зарубіжну аудиторію для досягнення необхідного результату та ін"⁸⁹.

С. Пиріг окреслює поняття "електронної демократії", як "використання ІКТ урядами, політичними партіями, громадянами та іншими учасниками політичних процесів на місцях, у регіонах, на національному або міжнародному рівнях з метою розширення участі громадян у процесах прийняття державних рішень"⁹⁰.

Таким чином узагальнення категорійно-понятійних підходів до основних категорій і дефініцій нашого дослідження надає можливість стверджувати, що за своєю сутністю цифровізація й цифрова трансформація в публічному просторі держави переводять переважну більшість державних та державних управлінських послуг у суто цифровий формат, що призводить до зміни самої філософії державного управління та появи "цифрового урядування", "цифрового державного управління", "ери цифрового управління" – Digital Era Governance.

Digital Era Governance повністю виключить участь державних службовців у цьому процесі на будь-якому етапі, автоматизує та значно пришвидшить процес отримання громадянином будь-яких адміністративних послуг. Це буде вихід з традиційного ієрархічно-вертикального "адміністрування" та перехід до горизонтально-мережевої системи платформного типу з широким використанням інструментарію цифрової сервісно-орієнтованої взаємодії органів державної влади та громадянина.

⁸⁹ Степанов В. Ю., Бричук К. Г. Цифрова дипломатія як інструмент масової комунікації в публічному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління.* 2020. № 3. С. 5-10.

⁹⁰ Пиріг С. Цифровізація публічного управління та е-демократії на регіональному рівні. *Економічний форум.* 2022. № 3. С. 107-113.

РОЗДІЛ 2

СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

2.1 Сутність та зміст процесів цифровізації публічного управління

Хоча сучасні цифрові технології використовуються в державному управлінні з 90-х років ХХ століття, в останні роки, з динамічним технологічним розвитком, рівень їх використання не просто значно зріс, а перетворився на визначальний. Якщо початковий етап впровадження інформаційних технологій був спрямований на підвищення ефективності та прозорості внутрішніх процесів діяльності органів державної влади, то з розвитком Інтернету та новітнього програмного забезпечення використання сучасних технологій на державній службі еволюціонувало в бік домінування сервісів надання публічних послуг, інформаційної відкритості й партисипативного публічного управління. Як зазначає М. Кочарян – "на сьогоднішній день уряди та муніципальні органи розглядають цифрові інструменти як ключову можливість оптимізації бюрократичних процесів своєї роботи. Цифрові технології потенційно дозволять урядовим структурам ефективніше взаємодіяти з громадянами в процесі надання публічних послуг, тим самим забезпечивши більшу реактивність та спрямованість на потреби громадськості. Діяльність уряду зможе бути охарактеризована як більш прозора та з ефективним процесом прийняття рішень"⁹¹.

У наш час повсюдність цифрових технологій призвела до появи багатьох наукових концепцій, серед яких електронне урядування, електронна участь, управління 2.0, цифрове врядування, відкритий уряд, розумне управління тощо. Вважається, що такий спосіб управління веде до інновацій, спільного виробництва, прозорості, а також сприяє створенню суспільної цінності.

⁹¹ Кочарян М. Ф. Тенденції застосування цифрових технологій в публічному управлінні. *Modern scientific journal*. 2023. Вип. 1. С. 91-96.

Ініціативи в цій сфері в першу чергу спрямовані зверху вниз – від урядових структур до місцевого самоврядування й громадянського суспільства. Цифрові технології у даному випадку – це "інструменти, що впливають на сьогодення та майбутнє цієї реальності. У цифровій реальності суттєво змінюються інформаційно-комунікаційні процеси – відбувається збільшення кількості комунікаційних взаємодій, прискорення процесів передачі та отримання інформації у взаємодіях, спостерігається проникний характер комунікативної зв'язаності на основі цифрових технологій"⁹². До зазначених інструментів-цифрових технологій належать: інтернет, онлайн-платформи, інтернет-сервіси 24/7, мобільні додатки, соціальні мережі, великі масиви даних, які базуються на таких рішеннях, як технічні мережі, датчики, штучний інтелект, блокчейн тощо. На сьогодні найбільш часто згадуваними цифровими технологіями в публічному управлінні в літературі є:

– Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), що використовуються для обробки, збирання та передачі інформації; Це найбільш часто використовувані технології в державному управлінні;

– Географічна інформаційна система (ГІС), що використовується для реєстрації та візуалізації подій;

– Інтернет речей (ІоТ), що створює можливості для обміну даними та інформацією;

– Інтернет послуг (ІоС), який об'єднує кілька сервісів для підтримки процесів комунікації та прийняття рішень;

– Big Data – набори даних, які вимагають передових аналітичних методів.

На думку О. Берназюка роль та значення цифрових технологій у публічному управлінні "виражається у таких головних аспектах:

⁹² Ковалів М. В., Скоромний Я. І., Єсімов С. С., Мариняк Н. М., Каспрук І. І. Правове регулювання діяльності органів публічного управління в умовах цифрової реальності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Юридичні науки.* 2023. № 4. С. 23-29.

1) демократизація сфери публічного управління, що досягається завдяки підвищенню доступу громадян, інших фізичних та юридичних осіб до участі у прийнятті публічно-владних рішень;

2) забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів публічного управління і, як наслідок, підвищення рівня довіри громадян та суспільства до органів та інститутів публічного управління: прискорення поширення інформації про діяльність суб'єктів владних повноважень, підвищення рівня доступності такої інформації тощо;

3) зниження рівня корумпованості серед службовців та посадових осіб: виключення у деяких випадках безпосереднього контакту зі службовцями та автоматизація прийняття окремих публічно-управлінських рішень;

4) зменшення кількості помилок, що можуть допускатися у розрахунках, оцінках, плануванні та інших управлінських процесах людиною, через автоматизацію деяких управлінських функцій;

5) забезпечення економії ресурсів (часу, коштів, кадрів тощо) як з боку органів публічного управління, так і з боку громадян, суб'єктів господарювання"⁹³.

Якщо на перших етапах цифровізації запровадження ІТ-технологій в публічному управлінні домінувало прагнення простого запровадження в традиційну бюрократичну діяльність нових технологічних інструментів для виробництва, збору, обміну, агрегації, аналізу, пошуку та представлення даних та інформації з метою розробки послуг, то на сучасному етапі – "цифрової трансформації" – це процес, у якому суб'єкти державного управління, неурядові організації, громадські об'єднання та окремі особи використовують сучасні інформаційно-технологічні рішення для створення суспільної цінності, підтримки доступу до даних, послуг та контенту задля партисипативної взаємодії. Така цифрова трансформація, на переконання І. Макарової, Ю. Пігарєва та Л. Сметаніної "вимагає наскрізних

⁹³ Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 10. С. 166-170.

організаційних змін, а не тільки впровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація ставить людей та стратегію перед технологіями, потребує нових компетенцій, зміни поведінки, нових моделей робочих місць, зміни каналів комунікацій"⁹⁴.

Головна мета цифрової трансформації – перепроєктувати та постійно розвивати органи публічної влади та самоврядування таким чином, щоб вони якнайкраще відповідали потребам суспільства. У цьому контексті, як зазначають О. Мазур та О. Соколовська, "упровадження цифрових технологій в органах публічного управління спрямовано на виконання однієї з цілей модернізації адміністративних процесів – дематеріалізації. Вона спрямована, насамперед, на усунення циркуляції документації на папері через застосування цифрових технологій. Дематеріалізація покликана зменшити кількість часу на пошук та доступ до інформації, а також прискорити взаємодію між структурними підрозділами органу публічного управління. Результатом дематеріалізації передбачається зменшення часу виконання завдань, а загалом – структурування та прозорість процесів. За таких умов, інструментами модернізації стають цифрові технології"⁹⁵.

В сучасному науковому дискурсі фігурують різні моделі технологічного розвитку або ж "технологічної зрілості" в державному управлінні й місцевому самоврядуванні, наприклад, поділ на три наступних послідовних етапи: "діджиталізація", "цифровізація" та "цифрова трансформація", де "діджиталізація" – це заміна аналогових технологій на цифрові та використання сучасних технологій в обігу внутрішньої і зовнішньої документації структурних підрозділів органів публічної влади та у реалізації їхніх завдань, пов'язаних із наданням публічних послуг. На цьому етапі

⁹⁴ Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 86-91.

⁹⁵ Мазур О., Соколовська О. Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 5. С. 107-116.

інформаційно-комунікаційні технології широко використовувалися в структурах державного управління насамперед для оперативних дій, пов'язаних з пошуком, відбором, отриманням, накопиченням необхідної інформації, її реєстрацією, зберіганням, обробкою, перетворенням, знищенням, відновленням, передачею, тиражуванням, поширенням тощо.

На етапі "*цифровізація*" інформаційні технології вже поступово змінюють існуючі в державних структурах процеси й процедури. Це передбачає, наприклад, впровадження нових каналів комунікації, зміну способу надання державних послуг, а також активізацію управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами тощо. Як наслідок, цифровізація дозволяє краще виконувати процеси та полегшує управління взаємозв'язками між ними. Це етап створення та функціонування принципово нового інструменту державного управління — «електронного урядування». Метою електронного урядування є підвищення ефективності роботи органів влади з громадянами, підприємствами та іншими установами та зменшення спільних витрат часу і коштів⁹⁶.

Завершальним етапом у цій класифікації є "*цифрова трансформація*" (*Digital Agenda*), яка дає можливість розробляти нові управлінські форми та моделі цифрового урядування. Така трансформація є логічним продовженням еволюційного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, заснованих тільки на цифрових (дискретних) сигналах. Це створює широкі можливості для розробки та впровадження державними структурами онлайн-платформ для ефективного розвитку цифрового урядування. Важливим інструментом цифрової трансформації визначаються цифрові державні платформи, які "забезпечують інформаційний обмін та транзакції між великою кількістю користувачів та створюють основу для функціонування спеціалізованої

⁹⁶ Shandryk, V., Radchenko, O., Radchenko, O., Koshelenko, A., Deinega, I. Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization. In: Shchokin, R., Iatsyshyn, A., Kovach, V., Zaporozhets, A. (eds) *Digital Technologies in Education. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 529. Springer, Cham. 2024. P. 3 – 16. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_1

системи цифрової взаємодії, знижуючи вартість витрат на транзакції та нівелюючи роль посередника. Органи державної влади та місцевого самоврядування можуть як взаємодіяти з національними платформами, так і створювати власні, особливо в сферах освіти, медицини, громадської безпеки"⁹⁷.

У свою чергу Н. Костенюк, І. Макарова, Ю. Пігарєв та Л. Сметаніна виділяють три інших етапи використання ІТ-технологій у сфері державного управління та місцевого самоврядування, які пов'язані з відповідними ІТ-технологіями:

– *Етап інформатизації* в основному характеризується використанням інформаційних технологій (ІТ) та інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІТТ). Інформаційні технології в основному були спрямовані на автоматизацію інформаційних процесів, таких як, пошук, збирання, введення, записування, накопичення, перетворення, зміни, адаптування, поновлення, зчитування, зберігання, знищення, реєстрації, приймання, отримання, передавання, тиражування, розповсюдження даних та процедури доступу до них. ІТТ складаються як з ІТ, так і технологіями телекомунікацій для передачі інформації всіх видів, у тому числі аудіо- та відео.

– *Етап електронного урядування* додає новий від технологій – інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які додають до ІТТ технології цифрових комунікацій за рахунок появи нових стандартів (3G, 4G тощо) та технологій обробки аудіо- та відео у цифровому форматі. А. Серенюк зазначає, що "Україна почала впроваджувати елементи електронного урядування ще у 2003 році через інформаційну систему "Електронний уряд" та низку нормативно-правових актів (які, втім, так і не були реалізовані повністю)⁹⁸.

⁹⁷ Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 86-91.

⁹⁸ Кочарян М. Ф. Тенденції застосування цифрових технологій в публічному управлінні. *Modern scientific journal*. 2023. Вип. 1. С. 91-96.

– *Етап цифрового урядування* відбувається на трьох послідовних рівнях: оцифрування, цифровізація та цифрові трансформації. Етап оцифрування (digitalization) пов'язаний з переведенням або наданням публічної інформації або процесів з аналогових носіїв на цифрові⁹⁹.

Більш широко сутність етапу цифрового урядування розкриває Т. Серьогіна, яка виокремлює п'ять наступних послідовних етапів становлення електронного урядування:

"1. початковий етап присутності держави в Мережі (emerging web presence), що характеризується наявністю офіційних урядових сайтів, які містять базову інформацію, що надається користувачам державою в односторонньому порядку;

2. посилення присутності держави в Мережі (enhanced web presence): інформація, яка надається стає більш динамічною, при цьому користувачі отримують більше можливостей для доступу до інформації, заповненню форм, зв'язку з державними органами;

3. на етапі інтерактивної присутності держави в Мережі (interactive web presence) здійснюється двосторонній обмін інформацією між користувачами й урядовими органами, з'являється більше можливостей по заповненню форм, деякі онлайн-сервіси, можливості відправки заяв онлайн;

4. присутність держави в Мережі на рівні транзакцій (transactional web presence): користувачі мають доступ до даних на основі своїх потреб, можуть відстежувати статус розгляду своєї заяви онлайн, існують різні транзакції, що здійснюються онлайн (сплата податків, сплата реєстраційного збору й митних зборів);

5. (seamless web presence) характеризується завершеною повною інтеграцією всіх державних інтернет-ресурсів в межах єдиного порталу"¹⁰⁰. На

⁹⁹ Костенюк Н., Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 41-50.

¹⁰⁰ Серьогіна Т. Розвиток системи публічних послуг у контексті цифровізації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 117-119.

цьому етапі остаточно формується цифрова інфраструктура – сукупність цифрових сервісів (технологій, продуктів, процесів), що утворюють інтегрований цифровий транзакційний простір (обчислювальні, телекомунікаційні, мережеві можливості) й забезпечують можливість для цифрових перетворень економіки й життєдіяльності. Цифрова інфраструктура включає дві категорії: тверда (фізична), яка є частиною загальної технологічної інфраструктури держави, та м'яка (нефізична), яка відображає користувацькі можливості цифрових технологій. Завданням державного управління є проектування твердої цифрової інфраструктури з метою забезпечення потреб розвитку цифрової держави та економіки й створення сприятливих умов для розвитку м'якої цифрової інфраструктури бізнесом. Отже, розвиток цифрової інфраструктури передбачає конструктивне поєднання методів централізації та децентралізації в управлінні¹⁰¹.

Так постає нова цифрова модель публічного управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих інформаційних платформ зі зворотним зв'язком, що використовуються під час надання адміністративних послуг, з метою отримання запитів або проведення виборів тощо та є інтегрованими в інформаційне середовище. Умови переходу на цифрову модель публічного управління визначаються рівнем застосування органами влади цифрових технологій у публічному секторі¹⁰².

Л. Українська та Н. Шифріна підкреслюють, що масштабність змін, пов'язаних з переходом до цифрового уряду, спонукає деяких дослідників говорити про "державне управління цифрової епохи" як про нову концепцію в державному управлінні, що розвивається значною мірою на противагу концепції "нового державного управління" (New Public Management), що

¹⁰¹ Поченчук Г., Кузьмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 29-41.

¹⁰² Попов М. П., Комаровський В. В., Бондар А. О. Модель цифрової трансформації системи публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 16-24.

широко критикується"¹⁰³. Дійсно, сучасні цифрові технології надають широкі можливості для трансформації державного управління, при цьому "на кожному новому етапі їх розвитку відбуваються значні зміни як у використанні тих чи інших технологій, так і в організації діяльності органів державної влади, у взаємодії громадян та державних органів. Якщо на першому етапі інформаційні технології є по суті інструментом для реалізації тих чи інших реформ державного управління, то на етапі "цифрової трансформації" цифрові технології інтегруються в процес розробки державної політики, створюють можливості для реалізації варіантів, які не можуть бути запроваджені без використання технологій"¹⁰⁴.

Один із основних акцентів цифрової трансформації в публічному управлінні сьогодні направлений на надання послуг населенню, що включає оптимізацію надання публічних послуг, перехід на цифровий формат надання пріоритетних публічних послуг, перехід до проактивного надання послуг. На регіональному рівні, на думку В. Мареніченко, "актуальним є питання підвищення якості надання послуг в електронному форматі, що досягається через покращення технічного рівня каналів зв'язку, які забезпечують взаємодію з населенням та органами влади між собою. Цифрові технології мають бути не лише інструментом оптимізації якості та доступності публічних послуг. З їх допомогою необхідно знижувати час отримання послуг, перейти від суто технологічного вектору до клієнтоорієнтованого, персоналізованого підходу"¹⁰⁵. Для нашої країни з огляду на конституційно закріплений євроінтеграційний курс суспільно-політичного розвитку це має першочергове значення. Як зазначає професор І. Лопушинський, "Цифрові технології в державному секторі України – це основа його реформування та потенційний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги

¹⁰³ Українська Л. О., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації в системі державного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 23-29.

¹⁰⁴ Там само

¹⁰⁵ Мареніченко В. В. Ефективне врядування та цифрова трансформація в публічному управлінні: механізми реалізації для євроінтеграційного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_10_10

«цифрового» світу. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, «хмарних» технологій, а також технологій аналізу даних та «інтернету речей» сукупно здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та в цілому, тобто зробити державний сектор України ефективним, реактивним і ціннісним¹⁰⁶.

Враховуючи інституційну структуру системи державного управління, можна визначити зміст перетворень, що відбуваються під впливом цифровізації: в структурі органів державної влади з'являються нові органи влади, які опікуються цифровою трансформацією, як правило профільні міністерства, – в Україні це Міністерство цифрової трансформації, а також в складі законодавчої влади – Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України; щодо об'єктів управління – створюється відповідне інституційне та інфраструктурне забезпечення процесів цифровізації, регуляторне середовище; управлінська діяльність передбачає використання цифрових технологій для реалізації взаємодії між суб'єктами і об'єктами управління – цифрові портали, платформи, інструменти е-врядування, е-демократії та ін.¹⁰⁷.

Таким чином, можемо зробити певний висновок, що еволюція використання цифрових технологій у державному управлінні свідчить є постійною багатовимірною та неоднорідною тенденцією, останнє проявляється в тому, що не існує єдиного найкращого рішення проблем цифрового управління, а також немає чітких критеріїв чи процедур їх оцінки. Складність цифрового управління зумовлена його складністю, організаційним і контекстуальним різноманіттям. Це соціальний процес, в якому виконується безліч завдань, часто взаємозалежних, і в якому беруть участь багато суб'єктів.

¹⁰⁶ 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. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_20

¹⁰⁷ Поченчук Г., Кузьмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 29-41.

Тому розвиток цифрового врядування залежить від знань осіб, які приймають рішення, та їхньої здатності досягати компромісів, а також розуміння того, що технології мають служити суспільству, вони є не самоціллю, а елементом складної системи державного управління.

2.2 Генезис та особливості цифрової трансформації систем публічного управління розвинених країн

США та Західна Європа є ключовими драйверами переходу до інформаційного "цифрового суспільства", а сам такий перехід безпосередньо відбувається протягом останніх 20-50 років та є надзвичайно стрімким та турбулентним в історичному плані. Нова цифрова епоха в контексті науки про публічне управління поставила розвинені країни перед розумінням необхідності фундаментальної ментальної трансформації традиційних систем державного та публічного управління. На зламі тисячоліть американським та європейським елітам стало зрозуміло, що їх держави в старій парадигмі управління все є неспроможними виконувати свої основоположні функції й що необхідно змінити структуру та алгоритм механізмів управління у відповідності до нових реалій.

Варто зазначити, що концепція "Ери цифрового врядування" була вперше запропонована в 1991 році П. Данлеві, Г. Маргетсом, С. Бастоу і Дж. Тінклером. Це був перехід від «нового публічного управління» (New Public Management) до більш сучасного "цифрового" менеджменту" – Digital Era Governance, заснованого на "клієнтоорієнтованій" доброчесності (холізм — філософія доброчесності, що лежить в основі реорганізації управління для задоволення потреб усіх груп клієнтів); "ефективності" (якісна зміна змісту державного управління, включаючи окремі процедури, етапи управлінського циклу, функції держави, їх склад і види, що мають призвести до підвищення якості та результативності органів державної влади) та "діджиталізації" (використання потенціалу цифрового зберігання інформації та цифрових

комунікацій для управління трансформаціями)¹⁰⁸.

Згідно з В. Кузьменко відповідно до зазначеної вище концепції цифрова трансформація публічного управління в Європейському Союзі відбувалася у послідовний зміні наступних п'яти етапів:

– етап I «Ініціація» (до 1998). На цьому етапі, у відповідності з найважливішим принципом Європейського Союзу "вільний рух товарів, людей, послуг та капіталу", Директивами Європейського парламенту "(Directive 95/46/EC on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data"¹⁰⁹; Directive 97/66/EC on the processing of personal data and the protection of privacy in the telecommunications sector¹¹⁰) були усунені перешкоди щодо "вільного руху інформації та даних";

– етап II «Інформатизація» (1998-2004 роки). На цьому етапі за допомогою відповідних проектів ("eEurope 2002 Action Plan"¹¹¹; "eEurope 2005 Action Plan"¹¹²) сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо інформатизації органів публічного управління Європейського Союзу;

– етап III «Е-урядування» (2005-2009 роки). На цьому етапі на виконання Лісабонської стратегії (березень 2005 р.) та ініціативи i2010 (закріплених в директиві "Decision 2004/387/EC on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, business and citizens

¹⁰⁸ Dunleavy Patrick, Margetts Helen, Bastow Simon & Tinkler Jane, *Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government*. Oxford : Oxford University Press, 2006. 302 p.

¹⁰⁹ Directive 95/46/EC on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/fXT/?uri=CELEX%3A31995L0046>.

¹¹⁰ Directive 97/66/EC on the processing of personal data and the protection of privacy in the telecommunications sector (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31997L0066>.

¹¹¹ eEurope 2002 Action Plan 2001 (The Lisbon Special European Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PLnXT/?uri=LEGISSUM:124226a>.

¹¹² eEurope 2005 Action 2002 (The Seville European Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENnXT/?uri=LEGISSUM%3A124226>.

(IDABC)"¹¹³) сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо упровадження електронного урядування в органах публічного управління Європейського Союзу;

– етап IV "Е-демократія" (2009-2015 роки). На цьому етапі за допомогою відповідних актів ("Decision No 922/2009/EC on interoperability solutions for European public administrations (ISA)"¹¹⁴; "eGovernment Action Plan 2011-2015"¹¹⁵) сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо упровадження електронної демократії у систему взаємодії між органами публічного управління, представниками бізнесу та громадянами Європейського Союзу;

– етап V "Діджиталізація" (2015-2024 роки). На цьому етапі за допомогою відповідних проєктів ("Digital Agenda for Europe 2020"¹¹⁶; "EU eGovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating the digital transformation of government 2016" (European Commission). *Official Journal*"¹¹⁷; "Decision (EU) 2015/2240 establishing a programme on interoperability solutions and common frameworks for European public administrations, businesses and citizens (ISA2 programme) as a means for modernising the public sector"¹¹⁸) сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо створення єдиного цифрового ринку як економічного, політичного та

¹¹³ Decision 2004/387/EC on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, business and citizens (IDABC) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENxT/?uri=CELEX:32004D0387R\(0!\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENxT/?uri=CELEX:32004D0387R(0!)).

¹¹⁴ Decision No 922/2009/EC on interoperability solutions for European public administrations (ISA) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENxT/?uri=CELEX%3A32009D0922>.

¹¹⁵ eGovernment Action Plan 2011-2015. (European Commission). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENxT/?uri=LEGISSUM%2A437!829ю>

¹¹⁶ Digital Agenda for Europe 2010-2020 2010 (European Commission). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENxT/?uri=celex:520I0DC0245>.

¹¹⁷ EU eGovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating the digital transformation of government 2016 (European Commission). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENxT/?uri=LEGISSUM%3A430!896>.

¹¹⁸ Decision (EU) 2015/2240 establishing a programme on interoperability solutions and common frameworks for European public administrations, businesses and citizens (ISA2 programme) as a means for modernising the public sector (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENxT/?uri=CELEX:32015D2240>

соціально-культурного середовища взаємодії між органами публічного управління, представниками бізнесу та громадянами Європейського Союзу¹¹⁹.

В ході зазначених етапів цифрова трансформація систем публічного управління країн Європейського Союзу відбувалася за трьома основними напрямками:

Перший напрямок — інтероперабельність (Interoperability) та електронні сервіси (eServices) відповідно до Програми ЄС Interoperability Solutions for European Public Administrations 2, проєктів e CODEX, e Invoicing, а також ініціативи Single Digital Gateway.

Другий напрямок — відкриті дані. Розвиток відкритих державних даних забезпечує підвищення відкритості, прозорості й ефективності роботи державних органів та є шляхом до розвитку нової цифрової індустрії — індустрії відкритих даних. Інтеграція державних веб-порталів відкритих даних країн-членів ЄС до центрального європейського порталу відкритих даних europeandatarportal.eu та data.europa.eu є головним завданням цього напрямку.

Третій напрямок — електронна ідентифікація (eID). У 2014 р. в ЄС був ухвалений Регламент №910 (eIDAS), метою якого є запровадження єдиних вимог до розвитку електронної ідентифікації, надання електронних довірчих послуг у країнах ЄС та розвиток трансграничної е ідентифікації. Проєкт фокусується на виробленні стандартів, форматів, ідентифікаторів для засобів електронної ідентифікації у сферах е медицини, електронних публічних послуг, е банкінгу та повинен сприяти розвитку EU Digital Single Market, запровадженню транскордонної взаємодії, підвищенню мобільності громадян та бізнесу ЄС¹²⁰.

У рекомендаціях Європейської Комісії зазначається, що "цифрова реальність змінює не тільки саме громадянське суспільство і його інститути, а й публічну владу в особі її, перш за все, державних структур, а також формує

¹¹⁹ Кузьменко В. Цифрова трансформація публічного управління: досвід Європейського Союзу. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Sv. 7, Vyd. 1. С. 155-168.

¹²⁰ Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 139-141.

нові моделі взаємодії між даними структурами і громадянським суспільством". Саме тому у більшості міжнародних документів провідна роль у розвитку електронного урядування, аналізі викликів (ризиків) і розробці відповідних заходів покладається на органи публічного управління¹²¹. У "Звіті про цифрову конкурентоспроможність Європи. Основні досягнення стратегії і2020" визначаються сім ключових елементів діджиталізації органів публічного управління Європейського Союзу:

- спільнота цифрової трансформації як економічний, політичний та соціально-культурний прошарок Співтовариства, який спроможний до упровадження принципів, механізмів та інструментів діджиталізації у повсякденне життя громадян країн-членів Європейського Союзу;

- стратегія як сучасний інструмент публічного управління, що забезпечує досягнення цілей цифрової трансформації;

- проект як інструмент реалізації стратегічних цілей та завдань;

- моніторинг та контроль як важливі складові публічного (стратегічного) управління що дозволяють своєчасно корегувати заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей;

- мотивація як одна з основних функцій публічного управління, що дозволяє, в умовах обмеженості економічних та політичних ресурсів, підвищити рівень залучення громадян ЄС до Спільноти цифрової трансформації;

- якісні публічні послуги як результат публічного управління, спрямованого на задоволення потреб громадян країн-членів Євросоюзу;

- сучасні цифрові інформаційно-комунікаційні технології які забезпечують вільний рух інформації і даних та сприяють підвищенню рівня

¹²¹ Васильковський О. Фактори, що детермінують взаємодію органів публічного управління з громадськістю у цифровій реальності. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 46–56.

замученості громадян до розробки й прийняття публічних управлінських рішень у країнах-членах Європейського Союзу¹²².

Звіт про цифрову конкурентоспроможність Європи спирається на показник рівня технологічного розвитку та ступеня запровадження інноваційних технологій у цифровому суспільстві – Індекс DESI, котрий є інтегральним показником на основі п'яти основних показників:

(1) зв'язок (фіксований широкопasmовий зв'язок, мобільний широкопasmовий зв'язок, швидкість широкопasmового зв'язку та ціноутворення);

(2) людський капітал (використання Інтернету, базові та просунуті цифрові навички);

(3) користування Інтернетом (використання громадянами інтернет-контенту, спілкування та транзакцій через мережу Інтернет);

4) інтеграція цифрових технологій (діджиталізація підприємств та електронна комерція);

5) цифрові публічні послуги (електронне урядування).

Відповідно до останнього оприлюдненого ранкінгу DESI, у 2022 р. до першої десятки лідерів з розвитку цифрових технологій серед країн Європейського Союзу увійшли: Фінляндія, Данія, Нідерланди, Швеція, Ірландія, Мальта, Іспанія, Люксембург, Естонія, Австрія (Рис. 2.1)¹²³.

¹²² Europe's Digital Competitiveness Report. Main achievements of the i2020 strategy 2022 (Commission of the European Communities). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52022DC0762>

¹²³ DESI dashboard for the Digital Decade (2023 onwards). *An official website of the European Union*. URL : <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>



Рис. 2.1. Інтегральний показник Індексу DESI по зоні ЄС за 2022 р.

Однією з основних умов широкого використання цифрових послуг публічного управління є прийняття єдиного порядку ідентифікації та аутентифікації користувачів публічних інформаційно-телекомунікаційних систем. У Європейському Союзі відбувається масштабна реформа законодавчої бази та стандартизація питань, що стосуються, m.in електронного підпису. Метою цієї реформи є усунення існуючих бар'єрів для вільного руху послуг та запровадження єдиного режиму та визнання довірчих послуг на міжнародному ринку, зокрема інституціями державного сектору. Органи Європейського Союзу підтримують розвиток таких проектів (IDABC, STORK, Netcards), які стосуються використання єдиного електронного посвідчення в багатьох сферах або спільного використання результату аутентифікації (так званий *Single-Sign-On*). Крім американського стандарту NIST SP 800-53, існує також перший міжнародний стандарт ISO 29115, який дозволяє транснаціональну стандартизацію процедур аутентифікації. У 2014 році було опубліковано Регламент Європейського Парламенту Ради Європейського Союзу про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку (eIDAS – електронна ідентифікація та

довірчі послуги) [X]. Метою Регламенту eIDAS є забезпечення спільної основи для електронної взаємодії між бізнесом, громадянами та державними органами для полегшення використання транскордонних онлайн-послуг.

Як зазначає А. Самойленко, динамічний розвиток цифрових технологій в Євросоюзі ставить перед державним сектором нові завдання щодо розвитку електронного урядування. Так, згідно зі звітом DESI 2022 р., кількість осіб, які використовували послуги електронного уряду в 2022 р., збільшилася з 67% до 78%. Естонія, Литва, Іспанія та Фінляндія мають першість за цим показником¹²⁴. Водночас на світовому рівні найсучаснішим урядом визнається уряд Онтаріо в Канаді, який залучає громадян та здійснює їх взаємодію з урядом за допомогою цифрових технологій відтоді, як у 2014 році прийняв цифровий підхід "цифровий за замовчуванням". Отже, було інтегровано державні послуги та інформацію в єдину, просту у використанні цифрову платформу "ontario.ca", реалізовано програму, що використовувала цифровий підхід для отримання відгуків від людей по всій провінції, створено каталог онлайн-консультацій, який полегшує людям пошук та участь у процесі прийняття рішень урядом, а саме започатковано діалог щодо формування бюджету, ліквідації бюрократичних перепон для підприємств, вирішення питань зміни клімату та багатьох інших ключових ініціатив уряду¹²⁵.

Також вартими відзначення є заходи з цифрової трансформації національних систем публічного управління наступних країн:

США. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державна цифрова служба. Засновано президентом США у 2014 році як стартап у Білому Домі задля об'єднання кращих технологій, проєктування в талановитих урядників. Сьогодні вона займається питаннями перетворення критичних послуг, переосмислення урядових закупівель

¹²⁴ Самойленко А. Особливості цифровізації країн Європейського Союзу в умовах глобалізації. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С.46–54. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.01.046>

¹²⁵ Government of Ontario: Find information about government services and programs all in one easy place. *Government of Ontario*. URL : <https://www.ontario.ca/page/government-ontario>

цифрових послуг, розширення використання загальних платформ, сервісів та інструментів, залучення найталановитіших технічних спеціалістів на державну службу.

Велика Британія. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державна цифрова служба Секретаріату Кабінету Міністрів. Вона утворена у 2011 році для сприяння переведенню державних послуг в електронний формат. Також вона розраховує вартість переходу до електронних послуг, підраховує потенційний прибуток і бере участь у розробленні Державної електронної стратегії.

Сінгапур. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державне агентство технологій. Із середини 1990-х років воно відповідає за цифрові перетворення в державному секторі. З 2017 року воно звітує перед новою "Групою розумної цифровізації" та цифрового уряду під егідою Канцелярії Прем'єр-міністра, що встановило більш централізований та цілеспрямований підхід до впровадження цифрового уряду в "розумній країні". В цій країні також сформовано Міністерство супутникових даних (Ministry of Satellite Data), яке використовує супутникову інформацію та здійснює аналітику для вирішення проблем водопостачання, дорожнього руху, моніторингу навколишнього середовища і багатьох інших урядових завдань.

Австралія. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державне агентство цифрової трансформації. Воно утворено у 2015 році для допомоги державним департаментам та агентствам трансформуватися в цифрові форми. Відтоді роль зросла, адже воно тепер має масштабні обов'язки в цифровій трансформації уряду та здійснює центральний нагляд за програмами державної політики у сфері ІКТ.

Нова Зеландія. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Цифрове урядове партнерство. Існує партнерство зацікавлених сторін з органів влади для підтримки мети створення цілісної, загальнодержавної цифрової системи. Вперше міністра цифрових

адміністративних послуг призначено у 2017 році. Директор з цифрових питань уряду (CDO) наглядає за розробленням та управлінням цифрових технологій для державного сектору. Головний розпорядник державних даних (CDS) підтримує використання даних як ресурсу в уряді для надання кращих послуг для новозеландців¹²⁶.

Швеція. Скандинавська країна запровадила для громадян систему "Електронний ідентифікаційний номер", яка значно спрощує процедури взаємодії з урядовими органами. Також тут створено платформу "Open Data" для надання відкритого доступу до даних уряду. Результатом впровадження таких систем є скорочення черг, спрощення процесів подачі документів та оплати податків.

Індія. Індійський уряд запустив проект Aadhaar, який надає кожному громадянину унікальний ідентифікаційний номер, пов'язаний з біометричними даними. Цей проект дозволяє громадянам здійснювати різні державні послуги та отримувати субсидії без зайвих бюрократичних перешкод.

Саудівська Аравія. Уряд впроваджує амбіційну програму Vision 2030, спрямовану на трансформацію системи публічного управління країни в сучасний "цифровий державний апарат", де переважна більшість послуг та процесів управління буде здійснюватися цифровими засобами.

Естонія. У цій невеличкій прибалтійській країні однією з перших у світі впроваджено систему електронного голосування для громадян (e-residency), що дозволяє їм голосувати виборах онлайн. Країна також запровадила концепцію "е-резидентства", яка надає іноземцям доступ до естонських електронних послуг та бізнес-операцій з будь-якої точки світу¹²⁷.

Сучасні дослідники виділяють три основні тенденції цифровізації систем державного управління розвинених країн світу, насамперед,

¹²⁶ Сиволапенко Т. Л. Досвід провідних країн світу із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. Держава та регіони. 2019. № 3(67). С. 108-112.

¹²⁷ Кочарян М. Ф. Тенденції застосування цифрових технологій в публічному управлінні. *Modern scientific journal*. 2023. Вип. 1. С. 91-96.

Сполучених Штатів Америки та Європейського Союзу:

Перша тенденція – у сфері державного управління – це цифровізація органів державного управління та місцевого самоврядування в частині оптимізації їх процесуальної діяльності, діловодства, взаємодії з іншими структурами та інституціями системи державного управління країни. Це дає можливість автоматизувати значну частину документообігу, скоротити витрати часу та кількість надмірних процесів поточної адміністративної діяльності державних службовців, підвищити якість їх роботи.

Друга тенденція – у сфері публічної політики – це цифровізація взаємодії органів публічної адміністрації з громадськими організаціями та громадянами, розширення адміністративних послуг, що надаються онлайн без втручання посадових осіб публічної адміністрації, розширення спектру онлайн-інструментів участі громадян та їх організацій у безпосередніх процесах публічного управління, зокрема, різні форми онлайн-демократії. Це дає можливість значно скоротити час та витрати громадян на отримання адміністративних послуг, налагодити тісний зворотний зв'язок з територіальними громадами, консультуватися з ними з ключових питань місцевого розвитку, залучати громадян до спільних дій. Це в сукупності призводить до підвищення рівня легітимності органів публічного управління.

Третя тенденція – у сфері державного регулювання – це цифровізація взаємодії органів державного управління та бізнесу за принципами «єдиного вікна» та автоматизація різних видів дозвільних процедур з вилученням з їх надання присутності посадових осіб державних органів як фактору суб'єктності та потенційної корупції.

Все це покликане надати нові стимули для розвитку ринкових відносин та поживлення національного ринку. Тому державні інституції повинні здійснювати стратегічні інвестиції в ІКТ в умовах формування цифрових ринків та економік, коли громадяни стають реальними користувачами технологій. В іншому випадку вони будуть недостатньо підготовлені до нових моделей взаємодії та обслуговування. Вони стануть заручниками старих,

нестабільних у довгостроковій перспективі моделей управління. Повільне, зволікаюче впровадження технологічних інновацій в "цифрову" епоху в цілому наражає на небезпеку виконання завдань і досягнення цілей державними установами, зростають їх витрати, зростає неефективність, вони все частіше стають структурами, що не відповідають викликам часу¹²⁸.

В якості узагальнення світового та європейського досвіду використання цифрових технологій у публічному управлінні наведемо виокремлені доктором наук з державного управління Т. Шестаковською ключові напрямки цифрової трансформації систем публічного управління та адміністрування:

1. **Електронне урядування.** Розвиток електронного урядування (e-Government) передбачає перехід до повністю цифрових систем управління державою. Це охоплює електронну систему звітності, електронні платформи для взаємодії з громадянами та бізнесом, електронні послуги та інші інноваційні рішення для поліпшення ефективності державного апарату.

2. **Відкриті дані.** Використання відкритих даних (Open Data) дозволяє урядовим органам публікувати інформацію про свою діяльність, бюджети, статистику тощо відкритим і доступним способом. Це стимулює громадську участь, підвищує прозорість і сприяє спільному розв'язанню проблем.

3. **Штучний інтелект та аналітика даних.** Застосування штучного інтелекту (AI) та аналітики даних у публічному управлінні може значно поліпшити процеси прийняття рішень, передбачати проблеми та виявляти тренди. AI може автоматизувати багато рутинних завдань, забезпечити аналіз великого обсягу даних та допомогти зробити більш обґрунтовані рішення.

4. **Електронна ідентифікація та кібербезпека.** Розвиток електронної ідентифікації (e-Identification) дозволить громадянам та бізнесу аутентифікувати себе в онлайн-сервісах держави без потреби особисто

¹²⁸ Shandryk, V., Radchenko, O., Radchenko, O., Koshelenko, A., Deinega, I. Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization. In: Shchokin, R., Iatsyshyn, A., Kovach, V., Zaporozhets, A. (eds) *Digital Technologies in Education. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 529. Springer, Cham. 2024. P. 3 – 16. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_1

відвідувати офіси або подавати паперові документи. Це зменшить бюрократичні перешкоди і сприятиме зручності для громадян.

5. *Интернет речей* (IoT). Використання IoT-технологій у публічному управлінні може поліпшити моніторинг і управління міською інфраструктурою, такою як освітлення, водопостачання, транспортна система тощо. Збирання даних з різних датчиків допоможе зрозуміти потреби та проблеми громадян і забезпечити ефективне використання ресурсів.

6. *Blockchain*. Технологія блокчейн може забезпечити безпеку, недоторканність та недійсність даних, що є критичними для публічного управління. Вона може застосовуватися для забезпечення безпеки транзакцій, підтвердження автентичності документів та створення децентралізованих систем управління.

7. *Соціальні медіа та громадська участь*. Соціальні медіа стають все більшим інструментом громадської участі і зв'язку з урядовими органами. Вони дозволяють швидко спілкуватися, обмінюватися ідеями та відгуками, а також активно брати участь у прийнятті рішень через громадські консультації та опитування¹²⁹.

¹²⁹ Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 8-22.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Стан та проблеми цифровізації публічного управління в Україні

Цифровізація змінює систему публічного управління України як організованої сукупності центральних та регіональних органів державної виконавчої влади, обласних, районних органів та органів місцевого самоврядування. Відповідно до Конституції України такі органи створені для реалізації функцій державного впорядкування та регулювання суспільно-політичного, економічного і культурно-духовного життя населення, надання відповідних публічних і адміністративних послуг в рамках правового поля нашої держави. Під впливом цифровізації ця система трансформується з ієрархічно-вертикальної та горизонтально-мережевої системи, що докорінно змінює владно-адміністративні відносини між окремими інститутами публічного управління, всередині самих цих інститутів, їх взаємовідносини і взаємодію з економіко-промисловим сектором та інститутами громадянського суспільства. Така трансформація включає в себе низку ключових процесів:

– децентралізація влади. Такий процес супроводжується передачею низки державних функцій і повноважень нижчому рівню влади. Вона відбувається одночасно у двох протилежних напрямках: фактична передача влади зверху вниз, від державних органів до місцевого самоврядування та знизу вгору, коли місцеві муніципалітети самостійно беруть на себе певні функції за принципом субсидіарності, які вони здатні реалізувати ефективніше, ніж держава;

– підвищення якості та швидкості надання публічних адміністративних послуг громадянам за рахунок переведення значної їх частини в електронний, автоматизований формат, усунення людського фактору та потенційного бюрократичного свавілля через виведення державних службовців з ланцюга

надання адміністративних послуг;

– підвищення ефективності використання бюджетних коштів, пов'язане зі звільненням значної частини працівників органів публічної адміністрації, які раніше виконували функції з прийому громадян, їх звернень, запитів та заяв щодо надання адміністративних послуг. Це дає можливість оптимізувати кадровий склад, забезпечити гнучкість професійних компетенцій, використання апарату управління органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування;

– виведення підготовки та прийняття управлінських рішень на фундаментально новий рівень процесів у результаті використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, розробка електронних та цифрових баз даних, програмного забезпечення, здатного оперувати великими інформаційними масивами та розраховувати різні можливі наслідки управлінських рішень після їх прийняття та реалізації;

– формування принципово нової системи взаємодії органів публічної адміністрації, інститутів громадянського суспільства, громадян та принципів партнерської взаємодії та широкої участі в місцевому самоврядуванні через онлайн-сервіси формування місцевих бюджетів та моніторингу їх виконання;

– перехід від адміністративно-командного управління до клієнтоорієнтованого, спрямованого на отримання очікуваного результату в результаті зміни філософії функціонування органів державного управління з метою орієнтації на людиноцентричність та підвищення якості життя громадян цієї специфічної адміністративно-територіальної одиниці.

Слід зазначити, що наша держава розпочала цифрову трансформацію системи публічного управління не так давно – фактично у 2016 році, коли була розроблена програма "Цифровий порядок денний України 2020". Зазначена Програма була адаптованою до Цифрового порядку денного Європейського Союзу та передбачала прискорений перехід до цифровізації державного управління. Місією даної програми стало гасло: "Цифрові технології – основа добробуту України; сфера, яка визначає сутність перетворень у країні — для

кращого життя, праці, творчості, освіти, відпочинку"¹³⁰.

Саме в ході реалізації зазначеної Програми цифровізації державного управління було розроблено такі ІКТ-платформи:

– Державний веб-портал електронних послуг "Портал Дія", який надає кожному громадянину України право на отримання електронних послуг та інформації про себе з державних інформаційних електронних ресурсів. Варто зазначити, що український додаток "Дія" було визнано одним з найкращих в Європі та взято як взірць іншими країнами, наприклад, Польщею;

– Мобільний застосунок "Дія", що дозволяє кожному громадянину України в реальному часі 24/7 отримати доступ до цифрових документів. Станом на початок 2022 року цим мобільним додатком скористалися понад 4,5 млн громадян¹³¹;

– Цифрова трансформація адміністративних послуг — понад 120 видів послуг надаються в електронному вигляді та доступні на офіційних веб-сайтах органів державної влади. Вони активно використовують провідні технології цифровізації публічних послуг, насамперед такі, як багатоканальне інформування та залучення громадян; відкриті дані; електронна ідентифікація громадян; повсюдна аналітика; «розумні» машини і прилади; «Інтернет речей»; цифрові урядові платформи¹³².

Швидкість і якість цифрової трансформації України в передвоєнні роки відзначалася багатьма закордонними експертами. Так, згідно з даними дослідження United Nations E-Government Survey 2020, Україна увійшла до групи країн з високим рівнем розвитку електронного урядування та стала однією із 12 країн, які за індексом електронної участі перейшли до рівня "дуже

¹³⁰ 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. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_20

¹³¹ Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 86-91.

¹³² Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.

високий"¹³³.

Відповідно до "Цифрового порядку денного України 2020" у 2019 році було створено Міністерства цифрової трансформації України, основними завданнями якого стали формування та реалізація державної політики: "у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтегрованості, розвитку інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії"¹³⁴.

Міністерство цифрової трансформації (Мінцифри) є центральним органом виконавчої влади, що "забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян тощо"¹³⁵. Саме Мінцифри є суб'єктом державного управління в сфері цифрової трансформації в Україні. Діяльність міністерства спрямована на втілення концепції сервісної держави, за реалізації якої держава перетворюється на ефективний сервіс з мінімізацією суб'єктивного впливу на надання державних послуг, а також на забезпечення функціонування цифрової інфраструктури разом із іншими органами виконавчої влади.

¹³³ Nepomnyashchyu, O., Radchenko, O., Marusheva, O., Prav, Y. and Shandryk, V. (2022). The Public Policy Implementation Mechanisms in the Context of Digitalization. *Economic Affairs*, Volume 67, Issue 4s. Pp. 787-794. DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.12

¹³⁴ Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856.

¹³⁵ Берназюк О. О. Актуальні проблеми застосування цифрових технологій у сфері публічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2020. Вип. 62. С. 213-218.

Реалізація Міністерством цифрової трансформації України розпочалася з розробки та запуску за підтримки Фонду «Східна Європа» (програма EGAP) цифрових проєктів "Дія. Цифрова держава" та "Взаємодія. Провідник у світ е-демократії". За 2020 р. Міністерством були розроблені та подані до Верховної Ради України такі законопроєкти, як "Про хмарні послуги", "Про публічні електронні реєстри", "Про віртуальні активи" тощо. А вже у 2021 році міністерство запустило державну програму «Інтернет-субвенція», яка була покликана допомогти віддаленим селам підключитися до Інтернет.

Як зазначає О. Красівський, "Україна почала шлях цифровізації й вже за три роки команді Мінцифри вдалося зробити те, на що інші країни витрачають двадцятиріччя, а саме вже зараз кардинально змінилася технологічна культура в державі. Українці звикли, що всі найпопулярніші послуги можна отримати в Дії. Наглядною є кількість бізнесів, які відкрили через Дію після 24 лютого, а саме +136 тисяч автоматичних ФОП та +4 тисячі ТОВ"¹³⁶.

Н. Гавриленко підкреслює, що "до початку війни Україна була одним з європейських лідерів за рівнем розвитку сфери відкритих даних і становила шосте місце в рейтингу European Open Data Maturity 2021. Сервісами на їх основі щомісяця користувалося близько семи мільйонів українців. Частка ВВП, яка генерувалася сферою відкритих даних становила від 0,8 до 1,3%. На початок 2022 року рівень покриття волоконно-оптичними мережами сільського населення та рівень покриття інтернетом 4G складав 89%. Якщо проаналізувати довоєнний стан ІКТ у ВВП України, то його частка становила більше 4% та мала потенціал до зростання. За підсумками 2021 року вітчизняний ІТ-сектор зріс на 36% у порівнянні з показниками 2020 року, сягнувши при цьому позначки 6,8 млрд доларів США експорту комп'ютерних

¹³⁶ Красівський О. Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 12-23.

послуг. Наразі частка експорту ІТ-послуг України становить близько 2,7 ВВП країни"¹³⁷.

Початок широкомасштабного військового вторгнення путінського режиму на територію України "значним поштовхом до ще більшої цифровізації послуг, зокрема відкрились перспективи зменшення бюрократичних процедур, починаючи від щоденних рутинних послуг для населення до можливості спрощення бізнес-процесів як, наприклад, необхідна допомога під час релокації підприємств із окупованих територій або територій, де відбуваються активні бойові дії"¹³⁸. Саме в цей період, на думку Р. Примуша "публічно-управлінські зміни відбулися за ррахунок повноцінного використання засобів цифровізації в таких напрямках:

1) українські програмісти за підтримки Мінцифри створили додаток, який сповіщає про повітряну та ще 5 типів тривоги – для людей, у яких немає або не працюють сирени та тих, хто знаходиться в укриттях;

2) створено чат-боти у месенджері(наприклад, у м. Харків), яким можна скористатися для повідомлення про знайдені снаряди;

3) спрощену процедуру звернення до органів державної влади за допомогою у разі втрати непрацездатності або житла чи іншого майна через зовнішню агресію проти України (через мобільний додаток "Дія");

4) Державна служба України з надзвичайних ситуацій спільно з державною ІТ-компанією "Інфотех" запустили додаток "Розмінування України", який дозволяє:

– повідомляти рятувальників про знайдені вибухонебезпечні та підозрілі предмети;

– переглянути мапу територій, які потенційно можуть бути забруднені вибухонебезпечними предметами;

¹³⁷ Гавриленко Н. В. Інформація в умовах цифровізації публічно-правового управління. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 39-43.

¹³⁸ Красівський О. Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 12-23.

– повідомити про знайдені на території України нездетоновані снаряди, міни, вибухонебезпечні та підозрілі предмети, залишити про них мітки на карті, додати фото та опис. Цю інформацію опрацьовує потім ДСНС України¹³⁹.

Як бачимо, в цілому глобальна цифровізація відкрила нові можливості взаємодії для публічної влади, бізнесу та суспільства загалом, дала поштовх новим формам співпраці, можливості отримати велику кількість послуг через додаток "Дія" для населення та внутрішньо переміщених осіб, релокації бізнесу тощо, можливість монетизації ведення соціальної мережі, партнерських бізнес-стосунків, так і для публічного маркетингу при налагодженні спілкування та взаємодії державних органів, місцевих влад та громадських організацій з громадянами, а також іншими зацікавленими сторонами тощо¹⁴⁰.

З метою більш глибокого розкриття сучасного стану цифрової трансформації системи публічного управління та адміністрування в Україні, спробуємо опрацювати класичний SWOT-аналіз переваг і потенційних можливостей та ризиків і загроз процесів цифровізації інститутів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування (Рис. 3.1.).

¹³⁹ Примуш Р. Б. Роль цифровізації в системі публічного управління у сфері національної та цивільної безпеки в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2022. Вип. 2. С. 323-329.

¹⁴⁰ Мазур О., Соколовська О. Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління.* 2020. Т. 8, № 5. С. 107-116.

Інститути державної виконавчої влади та місцевого самоврядування	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Належний рівень нормативно-правового забезпечення процесів цифровізації органів державної влади</p> <p>Формування інституційного середовища Міністерства цифрової трансформації України та його регіональних підрозділів</p> <p>Підвищення якості та швидкості надання громадянам значного обсягу послуг з публічного управління</p> <p>Підвищення рівня інформаційно-комунікативної спроможності та ефективності діяльності інститутів публічної влади</p> <p>Виведення процесів прийняття управлінських рішень на принципово новий рівень завдяки використанню новітніх ІКТ</p> <p>Економія бюджетних коштів та можливість оптимізації кадрового апарату органів публічного управління</p>	<p>Відсутність національної стратегії, необхідного нормативно-правового забезпечення процесів цифровізації</p> <p>Непідготовленість кадрової частини органів державної влади до роботи в інформаційному середовищі</p> <p>Недостатнє фінансове та матеріальне забезпечення процесів цифровізації органів державної влади</p> <p>Низький рівень технічного та програмного забезпечення органів державної влади, особливо на рівні місцевого самоврядування</p> <p>Низький рівень оплати праці працівників органів державної влади. Це стримує приплив кваліфікованих ІТ-фахівців на державну службу</p> <p>Неможливість підтримання належного рівня кібербезпеки органами державної влади на районному та місцевому рівнях</p>
Сприятливі можливості	Зовнішні загрози
<p>Стрімкий світовий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та апаратних засобів</p> <p>Стрімкий глобальний розвиток різних електронних сервісів, соціальних мереж, електронної комерції, надання послуг і суспільних благ</p> <p>Створення нових можливостей для суспільного розвитку на основі використання новітніх технологій (мобільні мережі, соціальні технології, системи кіберзахисту, аналіз великих даних, «хмарні» обчислення тощо)</p> <p>Швидке розширення загальної кількості інтернет-користувачів в країні та їх навичок у сфері ІКТ</p> <p>Широкі можливості громадян щодо здобуття комп'ютерної грамотності як у державній системі освіти, так і в приватних установах та державних установах, у тому числі на безоплатній основі</p>	<p>Наявність «цифрового розриву» між Україною та розвиненими країнами світу, який постійно збільшується</p> <p>Загрози наявності технологічних збоїв, хакерські атаки, злом сайтів органів державної влади, втрата та крадіжка публічної інформації тощо.</p> <p>Слабкість існуючої інфраструктури ІКТ, недостатність оптоволоконних мереж підключення до Інтернету, нездатність інфраструктури ІКТ на районному та місцевому рівнях забезпечувати якісні послуги Інтернету</p> <p>Наявність значних груп населення, які не мають доступу до мережі Інтернет та навичок роботи з комп'ютером</p> <p>Відносно дорогі витрати на інтернет, комп'ютерну техніку та програмне забезпечення в умовах існування великої кількості громадян, які живуть на межі бідності</p>
Інститути зовнішнього середовища	

Рис. 3.1. SWOT-аналіз сучасного стану цифровізації інститутів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування України.

Попри очевидні успіхи, цифрова трансформація системи публічного управління та адміністрування України має й свої недоліки та проблеми. Зокрема, О. Берназюк основними проблемами у сфері застосування в Україні цифрових технологій називає:

1) непослідовність державної політики у сфері запровадження цифрових технологій у сферу публічного управління, яка зумовлена відсутністю єдиної та комплексної державної стратегії у цій сфері, яка б була розроблена з урахуванням рекомендації інституцій ЄС, інших міжнародних організацій, експертів та фахівців у сфері права, інформаційних технологій та ін.;

2) непорядкованість законодавства, неузгодженість з міжнародними стандартами, що зумовлено прийняттям у різні періоди нормативних актів, що регулюють різні види суспільних правовідносин в інформаційній сфері, у сфері використання цифрових технологій у публічному управлінні за відсутності узгодженості та єдиного підходу;

3) неурегульованість деяких видів правовідносин, що виникають в Інтернеті, зокрема, застосування деяких видів цифрових технологій у публічному управлінні різними сферами (наприклад, освітою, охороною здоров'я тощо);

4) недостатність бюджетного фінансування, що зумовлює відсутність належного технічного забезпечення органів державної влади, місцевого самоврядування;

5) проблема захисту персональних даних та прав у сфері використання цифрових технологій у сфері публічного управління¹⁴¹.

В. Жовток та Н. Філіпова серед основних проблем для всеосяжної реалізації електронного урядування зараховують: проблеми з доступом до Інтернету в селах і невеликих містах, населених пунктах, високий ступінь бюрократизації системи управління, низька комп'ютерна грамотність серед

¹⁴¹ Берназюк О. О. Актуальні проблеми застосування цифрових технологій у сфері публічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2020. Вип. 62. С. 213-218.

чиновників. Необхідно погодитись з тим, що поки не буде вирішена проблема з повним покриттям всієї території країни якісним Інтернетом, не можна говорити про успішне розгортання електронного управління. Проблема полягає в тому, що в місцях, де не буде підключення до інтернету або його якість буде недостатньою, громадяни не зможуть отримати електронні послуги, а держава — ефективно реалізувати функцію управління¹⁴².

Ю. Коломоець наголошує на проблемі у забезпечення прав і свобод людини, яка пов'язана з цифровою нерівністю та неможливістю реалізувати свої базові права та обов'язки через інформаційно-комунікаційні технології. Існує проблема про правомірне розмежування інтересів користувача, що обстоює своє право на таємницю особистого листування та особистого життя, але водночас активно використовує мережеві послуги¹⁴³.

В. Шандрик, О. Радченко, А. Кошеленко та І. Дейнега Сьогодні наша держава все ще перебуває поза мейнстрімом процесів глобальної цифровізації систем державного управління. За таких умов Україна має терміново надолужити згаяне та скоротити «цифровий розрив» від провідних країн світу. Необхідно ухвалити стратегічні законодавчі документи (концепцію, стратегію, дорожню карту, Цифровий порядок денний України тощо) для розробки відповідної державної політики та впровадження повномасштабної цифрової трансформації у практичну діяльність органів публічного управління¹⁴⁴.

Отже, необхідно здійснювати усі можливі кроки щодо подальшого розвитку процесів цифровізації державного управління та адміністрування в

¹⁴² Жовток В. А., Філіпова Н. В. Актуальні проблеми та перспективи розвитку електронного урядування в Україні. *Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛЮГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2020. № 9. С. 21-24.

¹⁴³ Коломоець Ю. О. Проблеми забезпечення прав і свобод людини в умовах цифровізації системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_1_8

¹⁴⁴ Shandryk, V., Radchenko, O., Radchenko, O., Koshelenko, A., Deinega, I. Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization. In: Shchokin, R., Iatsyshyn, A., Kovach, V., Zaporozhets, A. (eds) *Digital Technologies in Education. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 529. Springer, Cham. 2024. P. 3 – 16. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_1

Україні, що дозволить значно посилити внутрішній людський потенціал нашої держави та підвищити її конкурентоспроможність на світових ринках. Перехід до нового "цифрового державного управління" призведе до підвищення якості публічних послуг, зменшення необґрунтованого втручання держави в процеси саморегуляції ринкових і суспільних відносин. Це дозволить позбутися корупції, підвищити ефективність та результативність державного управління нашої країни в цілому.

3.2 Перспективи розвитку системи публічного управління України на засадах цифровізації

Цифрове врядування є революційним, створює багато можливостей і, безсумнівно, є головним напрямком для розвитку державного управління та місцевого самоврядування. Причиною такої ситуації є зростання складності процесів надання публічних послуг та одночасне підвищення вимог суспільства до якості та своєчасності цих послуг. Досвід у цій сфері призвів до розробки багатьох моделей зрілості цифрового управління, що свідчить про розвиток прогресивної тенденції впровадження сучасних технологій у державному секторі, де кожен етап необхідний, оскільки закладає підвалини для наступного (Рис. 3.2.).



Рис.3.2. Світові цифрові тренди та цифровий інструментарій, використовуваний різними моделями цифрового урядування

Перспективи як і потенційні загрози цифрового управління диктуються його складністю, організаційним і контекстуальним різноманіттям. Це соціальний процес, в якому виконується безліч завдань, часто взаємозалежних, і в якому беруть участь багато суб'єктів. В результаті з'являється безліч джерел проблем і безліч різних способів їх вирішення, серед яких немає ідеальних рішень. Тому розвиток цифрового врядування залежить від знань керівників органів публічного врядування, державних діячів та народних депутатів, усіх осіб, які приймають публічно-управлінські рішення, та їхньої здатності досягати компромісів, а також розуміння того, що технології мають служити суспільству, цінностям демократії, свободи, прав людини.

В. Щербак переконаний, що "в Україні є всі умови для здійснення цифрового стрибка та переходу державного управління на більш високий технологічний рівень розвитку. Масштаби й темпи цифрових трансформацій мають стати основними характеристиками ефективності державного управління. При системному державному підході, що супроводжується формуванням належної правової бази, цифрові технології стимулюватимуть розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з важливих чинників розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання та підвищення якості життя громадян України"¹⁴⁵.

В. Мареніченко пропонує механізм реалізації цифровізації системи публічного управління, виходячи з досягнення наступних цілей:

- стратегічне скорочення прямих витрат на діяльність органів публічного управління – за рахунок оптимізації функцій діяльності;
- підвищення продуктивності праці публічних службовців у наданні послуг та здійснення контрольно-наглядової діяльності – за рахунок модернізації адміністративно-управлінських процесів;

¹⁴⁵ Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 139-141.

– зниження вартості створення та адміністрування інформаційних ресурсів та систем – за рахунок повторного використання інформаційних технологій;

– підвищення ефективності бюджетних видатків на програмні (проектні) заходи, що реалізуються органами влади – за рахунок просування та стимулювання впровадження цифрових технологій;

– підвищення рівня довіри громадян та бізнесу до органів влади та посадових осіб, підтримки прийнятих ними рішень (політик) – за рахунок формування екосистеми державних та приватних платформ та їх взаємозв'язку¹⁴⁶.

Г. Поченчук та І. Кузьмук окреслюють кілька основних напрямів подальших трансформаційних перетворень в контексті цифрового розвитку України, які потребують як теоретичних досліджень, так і практичного впровадження: технології безпеки (інформаційна та кібербезпека, безпека в обороні); освітні моделі (цифрова та неформальна освіта); цифрова економіка (цифровізація промисловості, цифрова інтенсивність, продуктова спрямованість, «розумне» виробництво); трансформація управління («гнучке управління» (agile), розвиток моделі платформи державного управління, спрощення надання державних послуг та розвиток міжнародних послуг на державних порталах і платформах)¹⁴⁷.

У свою чергу І. Лопушинський визначає такі десять головних стратегічних технологій державного управління та діяльності органів публічного управління: 1) "Цифрове" робоче місце; 2) Багатоканальне інформування та залучення громадян; 3) Відкриті дані; 4) Електронна ідентифікація громадян; 5) Повсюдна аналітика; 6) "Розумні" машини та засоби - віртуальні помічники, "розумні" радники, "віртуальні" секретарі, які

¹⁴⁶ Мареніченко В. В. Ефективне врядування та цифрова трансформація в публічному управлінні: механізми реалізації для євроінтеграційного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_10_10

¹⁴⁷ Поченчук Г., Кузьмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 29-41.

інтелектуально взаємодіють з іншими машинами та людьми; 7) "Інтернет речей" наприклад, механізми оподаткування за передплатою, "розумний" збір сміття на міських вулицях; 8) "Цифрові" державні платформи; 9) Програмні архітектури, що в цілому дозволяє державним установам оперативно опрацьовувати проекти сфери "електронного" урядування; 10) Блокчейн (анг. Blockchain; укр. ланцюжок блоків транзакцій) що може змінити державне управління у таких сферах, як нотаріат, біржа, правосуддя, ідентифікація особи тощо¹⁴⁸.

К. Сімаков, В. Валіна, В. Лауніконіс та М. Будовій Ю. виокремлюють вісім ключових принципів цифровізації в Україні, до яких відносять:

1. Цифровізація України має забезпечувати кожному громадянину рівні можливості доступу до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);

2. Цифровізація має бути спрямована на створення переваг у різноманітних аспектах повсякденного життя;

3. Цифровізація – механізм (платформа) економічного зростання завдяки приросту ефективності та збільшенню продуктивності від використання цифрових технологій;

4. Цифровізація України має сприяти розвитку інформаційного суспільства, засобів масової інформації, "креативного середовища" та "креативного ринку" тощо;

5. Цифровізація України має орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, входження України в європейський і світовий ринок електронної комерції та послуг, банківської і біржової діяльності, співробітництво і взаємодію на регіональних ринках;

¹⁴⁸ Красівський О. Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 12-23.

6. Стандартизація – основа цифровізації України, один із ключових факторів успішної реалізації. Стандарти посилюють конкуренцію, дозволяють знизити витрати і вартість продукції, гарантують сумісність, підтримку якості, збільшують ВВП країни;

7. Цифровізація України має супроводжуватися підвищенням довіри і безпеки при використанні ІКТ;

8. Цифровізація має стати об'єктом фокусного та комплексного державного управління. Державне управління та політикум мають відігравати провідну роль у розробці, просуванні, впровадженні всеосяжних національних цифрових стратегій¹⁴⁹.

Серед інших перспективних напрямів подальшого вдосконалення процесів цифрової трансформації системи публічного управління в Україні науковці та експерти називають наступні:

– впровадження нових підходів для підтримки переходу від орієнтації на інтереси держави через клієнтоорієнтований підхід до моделі сервісоорієнтованої політики держави, середовища, де громадяни та власники бізнесу визначатимуть власні потреби та вирішуватимуть проблеми їх реалізації у партнерстві з урядами. Останні мають бути підкріплені новими механізмами управління, заснованими на цифрових інноваційних проектах¹⁵⁰;

– побудова ефективної цифрової екосистеми на державному та регіональному рівнях, цифровізація територіальних громад та цифрова трансформація муніципального управління, що сприятиме прискоренню інновацій та поширенню цифрових технологій Індустрії 4.0¹⁵¹;

¹⁴⁹ Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1. С. 179-185.

¹⁵⁰ Алієв. А. Цифровізація як механізм реалізації сервісної політики держави. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2019. Вип. 22. С. 125-129.

¹⁵¹ Capestro, M., Kinkel, S.: Industry 4.0 and knowledge management: a review of empirical studies. In: Bettiol, M., Di Maria, E., Micelli, S. (eds.) *Knowledge Management and Industry 4.0. Knowledge Management and Organizational Learning*, vol. 9, pp. 19–52 (2020). https://doi.org/10.1007/978-3-030-43589-9_2

– наскрізна цифровізація в усіх сферах життєдіяльності, сприяння розвитку інформаційного суспільства та прискорення економічного зростання за допомогою цифрових технологій, стимулювання міжнародного цифрового співробітництва, забезпечення всіх верств населення інформаційно-комунікаційними технологіями, формування цифрових навичок, захист цифрових прав і свобод громадян¹⁵²;

– тотальна інтеграція і запровадження єдиних прозорих правил для всіх учасників системних підрозділів державного управління та місцевого самоврядування, що не тільки підвищить ефективність і якість цифрового врядування, а й зробить зайвими проміжні ланки державних відомств, скоротить штат службовців¹⁵³;

– використання цифровізації як інструменту оптимізації бюджетних витрат: впровадження практики розрахунку трансакційних витрат та оцінка їх зниження за рахунок цифровізації, широкий розвиток електронно-технологічного державно-приватного партнерства¹⁵⁴;

– подальше формування внутрішнього попиту на цифрові технології та їх використання громадянами, бізнесом, галузями економіки та, найголовніше, державою та органами державної влади всіх рівнів¹⁵⁵;

– підвищення рівня цифрової безпеки й довіри до ІКТ, забезпечення кібербезпеки, захист конфіденційності персональної інформації, гарантування захисту приватного життя та цифрових прав і свобод¹⁵⁶.

¹⁵² Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1. С. 179-185.

¹⁵³ Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140-144.

¹⁵⁴ Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129-146.

¹⁵⁵ Zieba, M.: Knowledge flows in KIBS companies: theoretical framework and study description. In: *Understanding Knowledge-Intensive Business Services. Knowledge Management and Organizational Learning*, vol. 10, pp. 123–151 (2021). https://doi.org/10.1007/978-3-030-75618-5_5

¹⁵⁶ Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1. С. 179-185.

– розвиток цифрових компетенцій публічних службовців та стимулювання набуття цифрових навичок і цифрових компетентностей пересічними громадянами, зокрема, людьми похилого віку;

– впровадження цифрових технологій у виборчу систему¹⁵⁷;

– створення в територіальних громадах єдиної корпоративної інформаційної системи, яка була б доступна не тільки для окремих структурних підрозділів і фахівців, а й широкому загалу науковців, суспільним організаціям та активним громадянам¹⁵⁸;

– підвищення доступності для населення і організацій сучасних послуг у сфері цифрових і телекомунікаційних технологій через формування єдиного інформаційного простору та створення системи громадських центрів доступу населення до державних інформаційних ресурсів¹⁵⁹.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можемо зробити висновок, що цифрове врядування підвищує ефективність, доступність та прозорість процесів надання публічних послуг, а також будує більш розвинені відносини між державним управлінням та суспільством, що також підвищує соціальну залученість та участь. З іншого боку, цифрове управління як на рівні держави, так і в межах міста чи певної територіальної громади дозволяє вдосконалювати системи управління ресурсами, зміцнювати відносини між зацікавленими сторонами, вирішувати проблеми, пов'язані зі сталим розвитком, а також підвищувати ефективність, прозорість та інноваційність процесів надання публічних послуг.

В цілому використання цифрових технологій у державному управлінні сприяє спільному прийняттю рішень та здійсненню заходів, адекватних

¹⁵⁷ Мар'яненко Г. І. Майбутнє без політиків - запровадження механізму державного управління методом електронного врядування та електронної (цифрової) прямої демократії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_2_12

¹⁵⁸ Бобровська О. Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 12-14.

¹⁵⁹ Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129-146.

уподобанням суспільства, на основі реальних, поточних внутрішньоорганізаційних, міжорганізаційних та міжгалузевих відносин. Як наслідок, це дозволяє створювати суспільну цінність. Важливим елементом тут є контекст діяльності, оскільки він визначає результати обох підходів. Сама по собі готовність використовувати, впроваджувати та застосовувати цифрові технології з боку державного управління не принесе результатів без участі суспільства чи належної фінансової підтримки, яка б дозволяла підтримувати та розвивати ці технології. Крім того, цифрові технології не вирішують проблем, що впливають з особливостей конкретних суспільств, наприклад, не усунуть корупцію, відсутність демократії та не змусять суспільство до спільного виробництва. Люди є ключовим елементом інтелектуального управління, заснованого на сучасних цифрових технологіях, і без їх готовності впроваджувати і застосовувати сучасні технологічні рішення і розвивати власні компетенції потенційні позитивні ефекти від цифрової трансформації можуть бути недосяжними.

ВИСНОВКИ

В даній магістерській роботі здійснено аналіз теоретичних засад цифрової трансформації систем публічного управління розвинених країн світу та України та цій основі визначено низку основних напрямків та перспектив подальшого розвитку процесів цифровізації в нашій державі.

Встановлено, що в фазі переходу людства до епохи інформаційного суспільства більшість світових держав, фактично всі сфери суспільного і приватного життя охопили процеси цифровізації та цифрової трансформації. Цілеспрямована й планомірна трансформація національних систем публічного управління на цифровій основі є сьогодні глобальним трендом. Провідні країни світу розглядають цифровізацію як пріоритетне загальнонаціональне стратегічне завдання та певний драйвер нових парадигм і концепцій державного управління. Нове "цифрове" управління характеризується складністю, організаційним і контекстуальним різноманіттям, самою сутністю управлінських процесів, що полягає у переході від традиційного ієрархічно-вертикального "адміністрування" до горизонтально-мережевої системи платформного типу з широким використанням інструментарію цифрової сервісно-орієнтованої взаємодії органів державної влади та громадянина.

Систематизовано на основі джерельного аналізу дискурсний простір проблематики цифровізації систем публічного управління та адміністрування шляхом виокремлення наступних чотирьох кластерів – наукових підходів, що розкривають 1) теоретичні засади впливу процесів цифровізації на системи публічного управління та характеризують трансформацію цієї системи під впливом інформаційно-комунікаційних технологій в цілому; 2) особливості цифровізації різних сфер і рівнів вертикалі органів державного управління та органів регіонального й місцевого самоврядування; 3) закордонний досвід цифровізації розвинених країн, особливості цифрової трансформації їхніх систем публічного управління 4) проблеми та перспективи формування цифрового суспільства в Україні на сучасному етапі нашого розвитку.

Обґрунтовано, що історично процеси цифровізації публічного управління відбувалися в три основні етапи, де від початку відбувалося впровадження процесів передачі ділової інформації з аналогового в цифровий формат в державних структурах. На цьому етапі інформаційно-комунікаційні технології широко використовувалися в структурах державного управління насамперед для оперативних дій, пов'язаних з пошуком, відбором, отриманням, накопиченням необхідної інформації, її реєстрацією, зберіганням, обробкою, перетворенням, знищенням, відновленням, передачею, тиражуванням, поширенням тощо. На другому етапі розпочалося масштабне впровадження цифрових даних та інструментів у поточну діяльність органів публічної адміністрації, створення та функціонування принципово нових інструментів державного управління – серед яких електронне урядування, електронна участь, відкритий уряд, розумне управління тощо. На третьому етапі "цифрового врядування" – Digital Era Governance суб'єкти публічного управління, неурядові та приватні організації, громадські об'єднання та окремі особи переходять до використання технологічні рішення для створення суспільної цінності, підтримки доступу до хмарних даних, послуг та контенту, що повністю автоматизує та значно пришвидшить процес отримання громадянином будь-яких адміністративних послуг.

Здійснено узагальнення закордонного досвіду цифрової трансформації національних систем публічного управління Європейського Союзу та окремо таких країн як США, Велика Британія, Швеція, Естонія, Сінгапур, Австралія, Нова Зеландія, Індія, Саудівська Аравія. Визначено три основні тенденції цифровізації систем державного управління розвинених країн світу: 1) у сфері державного управління – це цифровізація органів державного управління та місцевого самоврядування в частині оптимізації їх процесуальної діяльності, діловодства, взаємодії з іншими структурами та інституціями системи державного управління країни; 2) у сфері публічної політики – це цифровізація взаємодії органів публічної адміністрації з громадськими організаціями та

громадянами, розширення адміністративних послуг, що надаються онлайн без втручання посадових осіб публічної адміністрації, розширення спектру онлайн-інструментів участі громадян та їх організацій у безпосередніх процесах публічного управління; 3) у сфері державного регулювання – це цифровізація взаємодії органів державного управління та бізнесу за принципами "єдиного вікна" та автоматизація різних видів дозвільних процедур з вилученням з їх надання присутності посадових осіб державних органів як фактору суб'єктності та потенційної корупції.

Охарактеризовано сучасний стан та проблеми цифрової трансформації системи публічного управління України, зокрема констатовано, що Україна входить до групи країн з високим рівнем розвитку електронного урядування та є однією із 12 країн Європи, які за індексом електронної участі входять до лідерів цифрової трансформації; наведено SWOT-аналіз переваг і потенційних можливостей та ризиків і загроз процесів цифровізації інститутів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування України; виокремлено низку ключових процесів, що супроводжують цифрову трансформацію в Україні: децентралізація влади, підвищення якості та швидкості надання публічних адміністративних послуг громадянам, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, виведення підготовки та прийняття управлінських рішень на фундаментально новий рівень процесів у результаті використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, формування принципово нової системи взаємодії органів публічної адміністрації та інститутів громадянського суспільства.

Зроблено підсумкове узагальнення, що під впливом цифровізації система публічного управління та адміністрування трансформується з ієрархічно-вертикальної та горизонтально-мережевої системи, що докорінно змінює владно-адміністративні відносини між окремими інститутами публічного управління, всередині самих цих інститутів, їх взаємовідносини і взаємодію з економіко-промисловим сектором та інститутами громадянського суспільства. В цілому цифрове врядування підвищує ефективність,

доступність та прозорість процесів надання публічних послуг, а також буде більш розвинені відносини між державним управлінням та суспільством, що також підвищує соціальну залученість та участь. Як на рівні держави, так і в межах міста чи певної територіальної громади цифрове управління дозволяє вдосконалювати системи управління ресурсами, зміцнювати відносини між зацікавленими сторонами, вирішувати проблеми, пов'язані зі сталим розвитком, а також підвищувати ефективність, прозорість та інноваційність процесів надання публічних послуг.

Обґрунтовано, що в умовах повоєнного відновлення нашої держави одним з найперших має бути здійснення усіх можливих кроків щодо подальшого розвитку процесів цифровізації державного управління та адміністрування в Україні, що дозволить значно посилити внутрішній людський потенціал нашої держави та підвищити її конкурентоспроможність на світових ринках. Перехід до нового "цифрового державного управління" призведе до підвищення якості публічних послуг, зменшення необґрунтованого втручання держави в процеси саморегуляції ринкових і суспільних відносин. Це дозволить позбутися корупції, підвищити ефективність та результативність державного управління нашої країни в цілому. Запропоновано низку пропозицій щодо подальшого розвитку та вдосконалення процесів цифрової трансформації системи державного управління та місцевого самоврядування в нашій державі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв А. Цифровізація як механізм реалізації сервісної політики держави. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2019. Вип. 22. С. 125-129.
2. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 10. С. 166-170.
3. Берназюк О. О. Актуальні проблеми застосування цифрових технологій у сфері публічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2020. Вип. 62. С. 213-218.
4. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2017. Вип. 46(1). С. 109-113.
5. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 107-113.
6. Бобровська О. Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 12-14.
7. Васильковський О. Фактори, що детермінують взаємодію органів публічного управління з громадськістю у цифровій реальності. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 46–56.
8. Гавриленко Н. В. Інформація в умовах цифровізації публічно-правового управління. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 39-43.
9. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 р. № 56. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>
10. Жовток В. А., Філіпова Н. В. Актуальні проблеми та перспективи розвитку електронного урядування в Україні. *Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛЮГОΣ. Мистецтво наукової думки»*. 2020. № 9. С. 21-24.

11. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129-146.

12. Ковалів М. В., Скоромний Я. І., Єсімов С. С., Мариняк Н. М., Каспрук І. І. Правове регулювання діяльності органів публічного управління в умовах цифрової реальності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Юридичні науки*. 2023. № 4. С. 23-29.

13. Коломоець Ю. О. Проблеми забезпечення прав і свобод людини в умовах цифровізації системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_1_8

14. Костенюк Н., Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 41-50.

15. Кочарян М. Ф. Тенденції застосування цифрових технологій в публічному управлінні. *Modern scientific journal*. 2023. Вип. 1. С. 91-96.

16. Красівський О. Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 12-23.

17. Крутій О. М., Радченко О. В. Основи партнерської взаємодії держави і приватного сектора. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2018. Вип. 1 (54) : у 2 ч. ч. 1. С. 72 – 79.

18. Кузьменко В. Цифрова трансформація публічного управління: досвід Європейського Союзу. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Sv. 7, Vyd. 1. С. 155-168.

19. 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. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_20

20. Мазій Н. Г. Основні інструменти інтернет-маркетингу в публічному управлінні в умовах глобальної цифровізації. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 2. С. 91-102.

21. Мазур О., Соколовська О. Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 5. С. 107-116.

22. Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 86-91.

23. Мареніченко В. В. Ефективне врядування та цифрова трансформація в публічному управлінні: механізми реалізації для євроінтеграційного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_10_10

24. Мар'яненко Г. І. Майбутнє без політиків - запровадження механізму державного управління методом електронного врядування та електронної (цифрової) прямої демократії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_2_12

25. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.

26. Міхровська М. С. Деякі аспекти модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 75-78.

27. Олійник С. Я. Термінологічні аспекти дослідження цифрових трансформацій публічного управління в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_26

28. Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140-144.

29. Пиріг С. Цифровізація публічного управління та е-демократії на регіональному рівні. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 107-113.

30. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2019 року № 856. *Офіційний веб-сайт Кабінету Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>

31. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-96.

32. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856.

33. Попов М. П., Комаровський В. В., Бондар А. О. Модель цифрової трансформації системи публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 16-24.

34. Поченчук Г., Кузьмук І. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 29-41.

35. Примуш Р. Б. Роль цифровізації в системі публічного управління у сфері національної та цивільної безпеки в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2022. Вип. 2. С. 323-329.

36. Про національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2807-20>

37. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

38. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ від 20 вересня 2017 р. №649-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

39. Радченко О. В. Держава і демократія : мультисемантичний політичний словник [Навчальний посібник]. Харків : Вид-во Асоціації докторів державного управління, 2011. 312 с.

40. Радченко О. В., Погорелий С. С. Моделювання інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством. *Публічне управління : теорія та практика*. 2012. № 3(11). С. 77–85.

41. Самойленко А. Особливості цифровізації країн Європейського Союзу в умовах глобалізації. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С.46–54. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.01.046>

42. Серенок А.О. Від електронного уряду до електронного урядування: трансформація поняття. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології у модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2021 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол.: В.М. Дрешпак (голов. ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2021. С 80-84.*

43. Серьогіна Т. Розвиток системи публічних послуг у контексті цифровізації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 117-119.

44. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1. С. 179-185.

45. Сиволапенко Т. Л. Досвід провідних країн світу із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. *Держава та регіони*. 2019. № 3(67). С. 108-112.

46. Сидоренко О. Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 120-122.

47. Скорик О. О., Рябокони Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_7

48. Степанов В. Ю., Бричук К. Г. Цифрова дипломатія як інструмент масової комунікації в публічному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2020. № 3. С. 5-10.

49. Україна медійна : на порозі інформаційної революції : моногр. [Олександр Бухтатий, Олександр Радченко, Гліб Головченко; За науковою редакцією д. держ. упр., проф. Радченка О. В.]. Київ : Видавець СВС Панасенко, 2015. 208 с.

50. Українська Л. О., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації в системі державного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 23-29.

51. Цифрова адженда України – 2020. URL : http://uk.compu.wikia.com/wiki/Цифрова_адженда_України_-_2020

52. Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 8-22.

53. Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № Спец. вип. 1. С. 139-141.

54. Щупаківський Р. В. Світовий досвід налагодження та розбудови системи державного управління процесами цифровізації: інституційний базис і ресурсне забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 26-31.

55. Capestro, M., Kinkel, S.: Industry 4.0 and knowledge management: a review of empirical studies. In: Bettiol, M., Di Maria, E., Micelli, S. (eds.) *Knowledge Management and Industry 4.0. Knowledge Management and Organizational Learning*, vol. 9, pp. 19–52 (2020). https://doi.org/10.1007/978-3-030-43589-9_2

56. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Digital Agenda for Europe. Brussels, 2010. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245R\(01\)-&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245R(01)-&from=EN).

57. Chochowska, Anna. Administrowanie czy zarządzanie publiczne. dylematy rozwoju współczesnej administracji publicznej. *International Journal of Legal Studies*. 2019. Nr. 5(1). S. 113-122.

58. Decision 2004/387/EC on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, business and citizens (IDABC) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004D0387R\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004D0387R(01)).

59. Decision (EU) 2015/2240 establishing a programme on interoperability solutions and common frameworks for European public administrations, businesses and citizens (ISA2 programme) as a means for modernising the public sector (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015D2240>

60. Decision No 922/2009/EC on interoperability solutions for European public administrations (ISA) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32009D0922>.

61. DESI dashboard for the Digital Decade (2023 onwards). *An official website of the European Union*. URL : <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>

62. Digital Agenda for Europe 2010-2020 2010 (European Commission). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52010DC0245>.

63. Directive 95/46/EC on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (European

Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/fXT/?uri=CELEX%3A3!995L0046>.

64. Directive 97/66/EC on the processing of personal data and the protection of privacy in the telecommunications sector (European Parliament and the Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europaeu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31997L0066>.

65. Dunleavy Patrick, Margetts Helen, Bastow Simon & Tinkler Jane, *Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government*. Oxford : Oxford University Press, 2006. 302 p.

66. Government of Ontario: Find information about government services and programs all in one easy place. *Government of Ontario*. URL : <https://www.ontario.ca/page/government-ontario>

67. eEurope 2002 Action Plan 2001 (The Lisbon Special European Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.euopa.eu/legal-content/PLnxT/?uri=LEGISSUM:124226a>.

68. eEurope 2005 Action 2002 (The Seville European Council). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENnxT/?uri=LEGISSUM%3A124226>.

69. eGovernment Action Plan 2011-2015. (European Commission). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENnxT/?uri=LEGISSUM%2A437!829>

70. EU eGovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating the digital transformation of government 2016 (European Commission). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ENnxT/?uri=LEGISSUM%3A430!896>.

71. Europe's Digital Competitiveness Report. Main achievements of the i2020 strategy 2022 (Commission of the European Communities). *Official Journal*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52022DC0762>

72. Kożuch Barbara, Sienkiewicz-Małyjurek Katarzyna, Sułkowski Łukasz. *Zarządzanie publiczne oparte na wartościach*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk Kilińskiego, 2021. 203 s.

73. Marks-Krzyszowska Małgorzata. Zarządzanie publiczne – istota i wybrane koncepcje. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica*. 2016. Nr. 56. S. 37-51.

74. Nepomnyashchyy, O., Radchenko, O., Marusheva, O., Prav, Y. and Shandryk, V. (2022). The Public Policy Implementation Mechanisms in the Context of Digitalization. *Economic Affairs*, Volume 67, Issue 4s. Pp. 787-794. DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.12

75. Romejko-Borkowska Anna. E-administracja, czyli cyfryzacja usług publicznych w Europie i w Polsce. *Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny*. 2018. Nr. 7(1). S. 89-99.

76. Shandryk, V., Radchenko, O., Radchenko, O., Koshelenko, A., Deinega, I. Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization. In: Shchokin, R., Iatsyshyn, A., Kovach, V., Zaporozhets, A. (eds) *Digital Technologies in Education. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 529. Springer, Cham. 2024. P. 3 – 16. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_1

77. Sroka Karol., Suchanek Marek. Cyfryzacja usług administracji publicznej. *Studia Administracyjne*. 2017. Nr. 9. S. 29-44.

78. The Future of Government: Lessons Learned from around the World. *World Economic Forum's Global Agenda Council on the Future of Government*. 2011. 52 p. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2011/06/the-future-of-governmentlessons-learned-from-around-the-world>

79. What is Good Governance? *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific*. 2006. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

80. Zieba, M.: Knowledge flows in KIBS companies: theoretical framework and study description. In: *Understanding Knowledge-Intensive Business Services. Knowledge Management and Organizational Learning*, vol. 10, pp. 123–151 (2021). https://doi.org/10.1007/978-3-030-75618-5_5