

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет урбаністики та просторового планування

Завідувач кафедри
права та публічного управління
д. ю. н.

В.В. Нікітін

Кваліфікаційна робота

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”

на тему:

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В ЕПОХУ ФОРМУВАННЯ
ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Виконав: Поліщук Сергій Миколайович

Керівник:

д. н. з держ. упр., доцент

Ю.В. Нестеряк

Зовнішній рецензент:

д. н. з держ. упр., професор кафедри публічного управління та
адміністрування Одеського НТУ

О.В.

Радченко

АНОТАЦІЯ

Поліщук С.М. Цифрова трансформація системи публічного управління та адміністрування в епоху формування інформаційного суспільства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Київський національний університет будівництва і архітектури. Кафедра права та публічного управління. Київ, 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 проєктів 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.

З М І С Т

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ СВІТІ	8
1.1 Джерелознавчий аналіз проблематики становлення публічного управління в епоху переходу до цифрового суспільства	8
1.2 Категоріально-понятійний аналіз феномену цифрового публічного управління	19
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ДЕРЖАВ	32
2.1 Тренди і виклики на цифрову трансформацію систем публічного управління та адміністрування	32
2.2 Історичні етапи цифровізації інститутів публічного управління та адміністрування демократичних держав	46
РОЗДІЛ 3. ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	61
3.1 Цифровізація системи публічного врядування України: генезис, сучасний стан та нагальні проблеми	61
3.2 Перспективні напрямки цифрової трансформації системи публічного управління України	72
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми.

Сучасний етап розвитку людської цивілізації характеризується динамічним посиленням інформаційної щільності соціальних процесів, ускладненням структури суспільних взаємин та становленням поліморфної, багатовимірної соціальної реальності. Під потужним впливом експоненційного зростання інформаційних потоків та інтенсивного розширення сфери застосування інформаційних, комунікаційних і віртуальних технологій відбувається глибока трансформація антропологічних, соціальних та економічних основ функціонування глобальної цивілізації. Ці системні зрушення супроводжують глобальний перехід до якісно нової фази розвитку – "цифрової епохи", що знаменує собою поступове кристалізування інформаційного суспільства, яке в академічному дискурсі часто ідентифікується як "суспільство знань" або "суспільство, засноване на знаннях".

Перш за все, процеси цифрової трансформації інтенсивно охоплюють інститути державної влади та органи місцевого самоврядування, які виконують роль ключових системоутворюючих інституцій життєдіяльності локальних, регіональних та національних спільнот. Зазначені трансформаційні процеси докорінним чином модифікують фундаментальні засади управлінської діяльності, механізми державного регулювання та комунікаційні формати взаємодії між публічними інституціями, приватним бізнес-сектором та організаціями громадянського суспільства. Закономірним наслідком цього є масштабний процес трансферу переважної більшості державних і муніципальних послуг, а також різноманітних форм публічної комунікації у виключно цифровий формат. Така метаморфоза неминуче ініціює радикальну зміну філософських і концептуальних підвалин державного управління, що супроводжується формуванням принципово нової, інноваційної парадигми урядування – так званого "цифрового державного управління" або "Digital Era Governance".

У цьому контексті надзвичайної актуальності набуває комплексне наукове дослідження теоретико-методологічних основ генезису та подальшої еволюції процесів цифрової трансформації систем публічного управління і адміністрування як у розвинених державах світу, так і в Україні. Сукупність зазначених чинників комплексно детермінує високу ступінь актуальності, практичної значущості та наукової цінності запропонованого дослідження в умовах сучасної глобалізованої цифрової реальності.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методологічних засад цифрової трансформації систем публічного управління та адміністрування в розвинених країнах світу та Україні, а також на цій міцній основі визначення пріоритетних напрямків та реалістичних перспектив подальшого розвитку й поглиблення процесів цифровізації в нашій державі.

Успішне досягнення поставленої мети дослідження має забезпечити послідовне вирішення наступних конкретних завдань:

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

- розкрити сутність, зміст та специфічні особливості процесів цифровізації публічного управління в контексті становлення та розвитку глобального інформаційного суспільства;

- проаналізувати історичний генезис становлення та виявити характерні особливості цифрової трансформації систем публічного управління в економічно розвинених країнах світу;

- охарактеризувати сучасний стан, визначити ключові здобутки та ідентифікувати основні проблеми процесів цифровізації публічного управління в Україні;

- окреслити пріоритетні напрямки й реальні перспективи подальшого розвитку системи публічного управління України на прогресивних засадах

цифровізації та розробити конкретні практичні пропозиції щодо його оптимізації та вдосконалення.

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

Предмет дослідження – системна трансформація інституційних структур державного управління та органів місцевого самоврядування під безпосереднім та опосередкованим впливом процесів цифровізації.

Методологічна основа роботи.

Методологічною основою та фундаментом проведеного дослідження виступає комплексне поєднання та взаємодоповнення загальнонаукових та спеціальних наукових методів і підходів, зокрема: методів аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системно-історичного, нормативно-правового, структурно-функціонального та діалектично-прогностичного методів пізнання. Зокрема, застосування методу аналізу і синтезу надало реальну можливість здійснити систематизацію та узагальнення теоретичних напрацювань, наукових досліджень українських та закордонних науковців щодо складних процесів становлення та розвитку інформаційного суспільства в економічно розвинутих країнах світу та безпосередньо в Україні у специфічній сфері публічного управління та адміністрування.

Використання системно-історичного підходу суттєво сприяло всебічному розкриттю й комплексному аналізу історичних особливостей, закономірностей та специфіки процесів цифровізації в країнах Європейського Союзу та в Україні в різні періоди їхнього розвитку. Структурно-функціональний метод дозволив детально охарактеризувати та проаналізувати сучасний стан і динаміку цифрової трансформації різноманітних сфер і рівнів складної вертикалі органів державного управління та органів регіонального й місцевого самоврядування в Україні, об'єктивно висвітлити хід її поетапного реформування, реальні здобутки та існуючі проблеми на цьому непростому шляху. Діалектично-прогностичний

метод набув особливого значення та виявився критично важливим при визначенні та обґрунтуванні стратегічних перспектив подальшого розвитку системи публічного управління України на прогресивних засадах цифровізації в нашій державі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у магістерській роботі концептуальні положення, висновки та практичні рекомендації безпосередньо можуть надати реальну можливість суттєвого вдосконалення використання сучасних інформаційних, інформаційно-комунікативних та віртуальних технологій в повсякденній діяльності органів державної влади і структур місцевого самоврядування України у повній відповідності до сучасних європейських норм, вимог і стандартів, а також значно пришвидшити складний процес європейської та євроатлантичної інтеграції нашої держави. Отримані результати роботи також можуть бути ефективно використані науковцями, дослідниками та експертами галузі публічного управління при розробці та формуванні державної політики цифрової трансформації, в навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці та викладанні спеціальних курсів і освітніх програм, створенні навчальних посібників у сфері державного управління та державної політики в царині формування інформаційного суспільства в Україні.

Апробація отриманих результатів

Апробація отриманих результатів здійснювалася на засіданні кафедри права та публічного управління, а також під час участі в науково-практичних конференціях.

Структура роботи

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (шість підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 92 сторінки, з яких 81 сторінка основного тексту. Список використаних джерел містить 80 найменувань, у тому числі 26 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ СВІТІ

1.1. Джерелознавчий аналіз проблематики становлення публічного управління в епоху переходу до цифрового суспільства

Сучасний період розвитку цивілізації може бути охарактеризований як епохальний перехід до якісно нової соціальної формації – інформаційного суспільства, що в науковому дискурсі визначено як "суспільство знань" [49, с. 6]. Відмінною рисою цього переходу є безпрецедентне виходження цифрових та інформаційних технологій на провідні позиції практично в усіх без винятку сферах життєдіяльності людства. Знання, інформаційні ресурси та інноваційні технології перетворюються на домінуючі фактори у створенні доданої вартості, стаючи вирішальними елементами економічних процесів, функціонування систем державного управління, модернізації освітньої галузі, вдосконалення системи охорони здоров'я та інших ключових сфер суспільного життя.

Таке фундаментальне перетворення обумовлює значну увагу наукового співтовариства до проблематики становлення цифрового суспільства. Зокрема, за даними Національної бібліотеки України імені В. Вернадського, ця тематика вже охопила понад 500 наукових публікацій, серед яких близько 200 статей у фахових українських виданнях, індексованих у провідних міжнародних наукометричних базах даних.

Для проведення ґрунтовного джерелознавчого аналізу було обрано публікації переважно останнього п'ятиріччя, які було систематизовано згідно з методологічними підходами різних галузей наукового пізнання за наступними чотирма тематичними групами.

Перша група об'єднує наукові праці, присвячені дослідженню фундаментальних теоретико-методологічних засад впливу глобальних процесів цифровізації на функціонування складних систем публічного управління. У цих публікаціях ретельно аналізується багатовимірною трансформація організаційних структур, управлінських процедур та комунікаційних моделей під впливом сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на всіх рівнях управлінської вертикалі – від національного до місцевого.

Другу групу складають різноманітні публікації, висвітлюють специфічні особливості та динаміку цифровізації різних сфер суспільного життя в контексті функціонування багаторівневої системи державного управління. Ці публікації детально досліджують процеси технологічної трансформації як в Україні, так і в зарубіжних країнах, аналізуючи особливості впровадження цифрових рішень на рівні центральних органів влади, регіонального управління та органів місцевого самоврядування.

Третя група наукових джерел представлена аналітичними працями, в яких ґрунтовно досліджується прогресивний світовий досвід цифровізації в економічно розвинених державах. У цих публікаціях комплексно аналізуються характерні особливості, інноваційні практики та ефективні моделі цифрової трансформації сучасних систем публічного управління і електронного урядування, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

Четверту групу складають публікації прикладного характеру, що комплексно й системно аналізують актуальні проблеми, сучасні виклики та реалістичні перспективи формування цілісного цифрового суспільства в Україні. Особливу увагу в цих дослідженнях приділено аналізу специфіки цифровізації в умовах воєнного стану, що визначає особливі вимоги до побудови стійкої та ефективної системи цифрового управління на сучасному етапі державного розвитку країни.

Далі коротко та послідовно охарактеризуємо науковий доробок, дослідницькі здобутки та концептуальні підходи основних науковців-представників зазначених вище тематичних груп публікацій.

У першій групі наукових джерел особливо заслуговують на пильну увагу та детальний розгляд публікації таких дослідників як І. Лопушинський [19], О. Берназюк [2-4], О. Васильковський [7], П. Бігняк та В. Михальчук [5], М. Міхровська [26], В. Мареніченко [23], Ю. Пігарєв та Н. Костенюк [31], Г. Поченчук та І. Кузмук [34], М. Попов, В. Комаровський та А. Бондар [33], які зробили вагомий внесок у розвиток даної проблематики.

Зокрема, О. Берназюк у своїх численних публікаціях комплексно розкриває роль, місце, значення та основні ключові аспекти застосування цифрових технологій у специфічній сфері публічного управління в сучасних умовах. Науковець детально характеризує та аналізує такі фундаментальні поняття у сфері практичного застосування цифрових технологій у публічному управлінні як: "електронний документ", "електронний документообіг", "електронна адміністративна послуга", "електронне урядування", "електронний уряд", "електронна форма представлення та обробки інформації", "електронний цифровий підпис", "інформаційна (автоматизована) система управління", "інформаційно-телекомунікаційна система", "інформаційна система загального доступу", "інформаційний ресурс держави", "телекомунікаційна мережа" та інші важливі категорії [4].

І. Лопушинський у своїх працях ґрунтовно з'ясовує фундаментальне значення та роль цифрових технологій у сучасному державному управлінні; виявляє та аналізує основні чинники, фактори та передумови успішного застосування цифрових технологій у державному управлінні; окреслює сучасні цифрові стратегічні технології та перспективні напрямки їх впровадження, а також визначає необхідні умови та вимоги, за яких цифрові технології ефективно виконуватимуть поставлені завдання щодо суттєвого підвищення ефективності та результативності державного управління. Науковець переконливо доводить, що "цифрові" технології в державному

секторі України – це міцна основа його глибокого реформування та потенційний показовий приклад для всієї країни, яким чином необхідно раціонально використовувати численні переваги "цифрового" світу для модернізації владних інституцій [19].

Г. Поченчук та І. Кузмук чітко визначають та характеризують зміст і спрямованість глибинних перетворень та організаційних змін, що відбуваються під потужним впливом процесів цифровізації: "в традиційній структурі органів державної влади закономірно з'являються принципово нові органи влади, які безпосередньо опікуються цифровою трансформацією, як правило це профільні міністерства та відомства, – в Україні це Міністерство цифрової трансформації, а також в складі законодавчої влади створюється – Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України; щодо об'єктів управління – активно створюється відповідне інституційне та необхідне інфраструктурне забезпечення складних процесів цифровізації, формується прогресивне регуляторне середовище; сама управлінська діяльність обов'язково передбачає системне використання сучасних цифрових технологій для практичної реалізації ефективної взаємодії між суб'єктами і об'єктами управління – функціонують цифрові портали, онлайн-платформи, інноваційні інструменти е-врядування, е-демократії та інші механізми цифрової участі" [34, с. 34].

Ю. Пігарєв та Н. Костенюк у своїх спільних дослідженнях розглядають діджиталізацію публічного управління як системну, фундаментальну зміну усталеної моделі управління та як потужний стратегічний чинник комплексної цифрової трансформації України в цілому на всіх рівнях влади. Автори обґрунтовано зазначають, що цифровізація публічного управління являє собою глибоку системну зміну самої філософії та моделі управління, своєрідну інноваційну автоматизацію складного процесу використання оцифрованих даних та постає одним із найбільш дієвих та ефективних механізмів удосконалення процесів надання якісних державних послуг та постійного моніторингу цього важливого процесу [31, с. 95]. В логічний

розвиток даного перспективного напрямку досліджень М. Попов, В. Комаровський та А. Бондар пропонують та обґрунтовують інноваційну цифрову модель публічного управління, яка являє собою інтегровану сукупність спеціалізованих інформаційних платформ зі зворотним зв'язком, що активно використовуються під час надання різноманітних адміністративних послуг населенню, з метою оперативного отримання запитів громадян або проведення електронних виборів тощо та є органічно інтегрованими в єдине інформаційне середовище держави [33, с. 16].

П. Бігняк та В. Михальчук детально окреслюють основні концептуальні положення, принципи та пріоритети таких ключових стратегічних документів реформування державного управління під безпосереднім впливом цифровізації як "Цифрова адженда України – 2020" та "Концепція розвитку цифрових компетентностей", аналізуючи їхню роль у трансформації публічного сектору [5]; О. Васильковський комплексно розкриває ключові фактори, обставини та умови, що детермінують та визначають характер взаємодії органів публічного управління з громадськістю у новій цифровій реальності та віртуальному просторі [7].

М. Міхровська всебічно окреслює такі важливі аспекти та виміри модернізації державного управління в контексті глобальних цифрових трансформацій, як перехід до якісно нового рівня взаємодії та комунікації між державою та громадянином, де на перший план закономірно починають виходити не традиційні кількісні показники діяльності, а саме якісні характеристики, і де безумовним пріоритетом є не лише швидкість та доступність двостороннього їх спілкування та взаємодії, а насамперед неухильне дотримання конституційних прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина в цифровому просторі [26, с. 77].

У другій групі наукових публікацій, які є дотичними до специфічних особливостей процесів цифровізації різноманітних сфер суспільного життя і рівнів складної вертикалі органів державного управління та органів регіонального й місцевого самоврядування, варто детально зупинитися на

публікаціях та дослідженнях таких науковців як І. Макарова, Ю. Пігарєва та Л. Сметаніна [22], М. Коваліва, Я. Скоромного, С. Єсімова, Н. Мариняка та І. Каспрука [12], О. Мазура та О. Соколовської [21], Н. Мазій [20], К. Сімакова, В. Валіна, В. Лауніконіса та М. Будовія [44], С. Пирога [29], Т. Серьогіної [43], А. Серенка [42], Л. Української та Н. Шифріної [50], які внесли значний вклад у дослідження даної проблематики.

Так, І. Макарова, Ю. Пігарєв та Л. Сметаніна детально розглядають характерні особливості та специфіку процесів цифровізації публічного управління на регіональному та міському рівнях влади та роблять обґрунтований висновок, що "цифрова трансформація обов'язково вимагає глибоких наскрізних організаційних змін в структурі управління, а не тільки технічного впровадження окремих цифрових технологій та інструментів" [22, с. 88]; група дослідників на чолі з М. Ковалів та Я. Скоромним комплексно визначають ключові чинники, механізми та особливості правового регулювання діяльності органів публічного управління в принципово нових умовах цифрової реальності та інформаційного суспільства [12].

А. Серенко, С. Пиріг та Т. Серьогіна у своїх дослідженнях фокусують пильну наукову увагу на актуальній проблематиці електронного урядування та розвитку електронної демократії як нових форм взаємодії влади та суспільства. Зокрема, С. Пиріг з оптимізмом відзначає, що в цьому стратегічно важливому плані Україна успішно увійшла до престижної групи країн з високим рівнем розвитку електронного урядування та є однією із 12 провідних країн світу, які перейшли до дуже високого рівня за міжнародним індексом електронної участі громадян у прийнятті рішень [29, с. 109]; Т. Серьогіна послідовно виокремлює та характеризує п'ять основних послідовних етапів історичного становлення електронного уряду в системах публічного управління економічно розвинених країн світу [43, с. 118]; А. Серенко ретельно простежує еволюційну трансформацію розуміння та змістовного наповнення поняття від первинного електронного уряду до більш широкого електронного урядування як комплексного явища [42].

О. Мазур та О. Соколовська розробляють та детально описують інноваційну регіональну модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в динамічних умовах цифрової трансформації сучасного суспільства, яка складається з п'яти послідовних взаємопов'язаних рівнів: перший рівень інфраструктури (забезпечення доступу до високошвидкісної мережі Інтернет для всіх категорій користувачів), другий рівень взаємодії (функціонування системи електронного документообігу; єдина інтегрована система електронних звернень громадян; спеціалізований веб-сайт електронних петицій), третій рівень підтримки рішень (автоматизована система планування, виконання та моніторингу місцевого бюджету; спеціалізована інформаційно-аналітична система підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі сучасної регіональної геоінформаційної системи), четвертий рівень оприлюднення інформації (єдина платформа Інтернет-порталів органів публічного управління області з відкритими даними), п'ятий рівень надання послуг (зручні онлайн-сервіси замовлення адміністративних послуг; багатофункціональні електронні сервіси із надання публічних послуг на основі регіонального віртуального офісу електронних адміністративних послуг для фізичних та юридичних осіб) [21, с. 113].

К. Сімаков, В. Валіна, В. Лауніконіс та М. Будовій переконливо наголошують на "безперечних численних перевагах та позитивних ефектах функціонування електронного урядування як сучасної форми державного управління, заснованої на широкому застосуванні комп'ютерних та інших інноваційних "цифрових" технологій; детально наводять основні фундаментальні принципи та структурні елементи системи державного управління цифровим розвитком суспільства та економіки [44, с. 180];

Л. Українська та Н. Шифріна звертають принципову увагу на важливому факті того, що цифрова трансформація державного управління зовсім не є повноцінною альтернативою державному управлінню, що ґрунтується на конкретних результатах, як управлінської концепції та

філософії. Сучасні цифрові технології відкривають надзвичайно широкі можливості та перспективи для глибокої трансформації державного управління, зокрема це безпосередньо стосується системного впровадження прогресивних механізмів та ефективних інструментів управління, чітко орієнтованого на досягнення конкретного результату, при цьому науковці підкреслюють: "якщо на ранніх початкових етапах цифрової трансформації державного управління технології переважно дозволяли провести оптимізацію та автоматизацію вже існуючих адміністративних процедур (часто на основі їх попередньої стандартизації та уніфікації), то на більш зрілому етапі цифрового уряду інноваційні технології розглядаються як реальна можливість якісної реалізації персоналізованих послуг, створення суспільних благ, адаптованих за складом, структурою та порядком надання до індивідуальних потреб та запитів громадян, що істотно підвищує якість надання державних послуг та суспільних благ, їх реальну суспільну цінність та затребуваність" [50, с. 25].

У третій групі наукових публікацій, що всебічно розкривають прогресивний закордонний досвід процесів цифровізації економічно розвинених країн світу, характерні особливості та інноваційні практики цифрової трансформації їхніх сучасних систем публічного управління, виділяємо та аналізуємо публікації таких авторитетних експертів та дослідників як Р. Щупаківський [54], М. Кочарян [15], Т. Сиволапенко [45], В. Кузьменко [18], М. Павлов [28], О. Сидоренко [46], В. Степанов та К. Бричук [48], О. Скорик та Н. Рябоконт [47], які зробили вагомий внесок у дослідження міжнародного досвіду.

Зокрема, Р. Щупаківський комплексно узагальнює багатогранний світовий досвід налагодження та поетапної розбудови ефективної системи державного управління складними процесами цифровізації, акцентуючи особливу увагу на інституційному базисі та необхідному ресурсному забезпеченні цих трансформацій. На конкретному прикладі численних високорозвинених країн він чітко визначає прогресивне поширення та

впровадження електронного урядування в системі державного регулювання цифрової трансформації національної економіки, що передбачає поступове переведення в інформаційно-комунікаційний формат широкої низки адміністративних послуг для населення та бізнесу, створення інтегрованої системи електронної взаємодії органів державної влади різних рівнів, формування цифрових майданчиків ефективної комунікації населення, бізнес-структур та державних інституцій [54];

В. Степанов та К. Бричук виокремлюють та аналізують такий принципово новий феномен сучасного цифрового суспільства як "цифрова дипломатія" та широку низку перспективних напрямків її практичної реалізації в міжнародних відносинах, зокрема – "ефективне управління знаннями, раціональне управління інформацією, оперативний консульський зв'язок і швидке реагування на виклики, забезпечення свободи інтернету та цифрових прав тощо" [48, с. 6]; О. Скорик та Н. Рябоконт здійснили ґрунтовний порівняльний аналіз різних моделей публічного управління в різних країнах світу, на основі якого науково визначили ключові фактори, що безпосередньо впливають на складний процес цифровізації публічного управління, об'єктивні передумови та умови цифрової трансформації традиційної моделі публічного управління, а також варіативність в концептуальних підходах, стратегічних пріоритетах, практичних механізмах та методах успішної реалізації такої трансформації у різних зарубіжних країнах [47];

М. Павлов комплексно розкриває характерні особливості та специфіку процесу цифровізації публічного управління на сучасних сервісно-орієнтованих засадах в економічно розвинутих країнах світу [28]; М. Кочарян детально подає передовий досвід Швеції та Сполучених Штатів Америки у наданні органами публічного управління якісних електронних послуг громадянам, в результаті успішного впровадження якого було значно скорочено черги та суттєво спрощено складні процеси подачі документів та оплати різних податків населенням [15 с. 94]; О. Сидоренко детально

окреслює унікальний досвід Великобританії у проведенні масштабної цифрової трансформації як стратегічного чинника суттєвого підвищення ефективності державного управління за конкретними результатами та налагодження електронно-комунікаційного обміну інформацією, що "фактично уможлиблює інноваційну інтегральну взаємодію віртуального та фізичного просторів, тобто створює якісно новий кіберфізичний простір функціонування суспільства" [46, с. 120]; В. Кузьменко всебічно описує передовий досвід цифрової трансформації публічного управління країн Європейського Союзу та наводить авторську обґрунтовану періодизацію зазначеної трансформації на різних етапах розвитку [18, с. 164].

У четвертій групі публікацій вартими уваги є дослідження таких науковців як О. Бобровська [6], Р. Примуш [35], В. Жовток та Н. Філіпова [10], О. Красівський [16], Г. Демошенко, С. Квітка, Н. Новіченко, Н. Гусаревич, Н. Піскоха та О. Бардах [11], Г. Мар'яненко, [24], Ю. Коломоєць [13], Т. Шестаковська [52], В. Щербак [53], які досліджують українські реалії цифровізації.

Так, О. Бобровська звертає критичну увагу на проблемному факті того, що в Україні "інформаційні системи поки що не мають статусу самостійного і впливового чинника на якість публічного управління, а їх реальні потужні можливості недостатньо використовуються в практичній діяльності, хоча й мають суттєві невикористані резерви для оптимізації" [6, с. 14]; Р. Примуш чітко окреслює місце і стратегічну роль цифровізації під час функціонування системи публічного управління у критично важливій сфері національної безпеки України та відводить перспективну значну роль інституту державно-приватного партнерства, що "дозволить успішно реалізувати повсюдність, масштабність і вчасність ефективного виконання функцій забезпечення громадського порядку та цивільного захисту в країні в умовах воєнного стану" [35, с. 328]; Ю. Коломоєць фокусує наукову увагу на актуальних проблемах надійного забезпечення конституційних прав і свобод людини в принципово нових умовах цифровізації системи публічного

управління та виокремлює принципово нові категорії прав людини – цифрові права громадян [13].

О. Красівський докладно наводить характерні особливості, існуючі обмеження та основні практичні інструменти залучення громадян та прискорення цифровізації послуг під час прийняття важливих управлінських рішень в контексті змін чинного законодавства, зумовлених військовою агресією росії проти України. Водночас науковець обґрунтовано наголошує, що військове вторгнення несподівано стало значним потужним поштовхом до ще більшої та швидшої цифровізації державних послуг, зокрема відкрились нові перспективи суттєвого зменшення бюрократичних процедур, починаючи від щоденних рутинних послуг для населення до реальної можливості істотного спрощення бізнес-процесів як, наприклад, надання необхідної допомоги під час релокації підприємств із тимчасово окупованих територій або територій, де відбуваються активні бойові дії. Цінними також є багатопланова взаємодія між державою і населенням через оперативне інформування, систематичне проведення опитування населення через інноваційний додаток "Дія", цілеспрямована підтримка перспективних стартапів для післявоєнного відновлення країни та практична допомога військовим у закупівлі необхідного обладнання для потреб оборони [16, с. 12-13],

Т. Шестаковська всебічно розглядає етичні аспекти й актуальні проблеми надійного захисту персональних даних громадян в контексті цифрового публічного управління; чітко визначає ключові етичні принципи та норми, які обов'язково мають бути враховані в цифровому публічному управлінні (зокрема, такі фундаментальні як прозорість діяльності, добровільна згода громадян, мінімізація обсягу даних та надійна безпека інформації); актуалізує об'єктивну необхідність постійного моніторингу та систематичного вдосконалення політик і процедур забезпечення безпеки персональних даних, а також активного сприяння формуванню довіри громадян до діяльності уряду та публічних організацій [52].

В. Жовток та Н. Філіпова категорично стверджують, що "поки не буде остаточно вирішена гостра проблема з повним покриттям всієї території країни якісним швидкісним Інтернетом, не можна говорити про повноцінне успішне розгортання електронного управління та цифрових сервісів" [10, с. 23]; Г. Мар'яненко пропонує доволі дискусійну та неоднозначну модель переходу України до прямої електронної (цифрової) демократії без традиційної представницької на основі партійної системи, коли закони держави прийматимуться не в результаті політичних інтриг, закулісних домовленостей та партійних спекуляцій, а в результаті прямого відкритого інтернет-голосування всіма свідомими громадянами держави [24].

В. Щербак комплексно розкриває сучасні тенденції та напрямки цифрової трансформації державного управління в Україні та підкреслює критичну важливість створення в нашій країні спеціалізованих публічних інституцій, практична діяльність яких цілеспрямовано спрямована на цифровий розвиток держави, ефективне формування й послідовну реалізацію державної політики цифрового розвитку в Україні на всіх рівнях влади [53].

Усі охарактеризовані вище публікації стали аналітичною основою та джерельною базою проведеного нами комплексного магістерського дослідження.

1.2 Категоріально-понятійний аналіз феномену цифрового публічного управління

Сучасним провідним глобальним трендом та стратегічним пріоритетом розвитку є цілеспрямована й планомірна трансформація національних систем публічного управління на інноваційній цифровій основі. Провідні економічно розвинені країни світу розглядають процеси цифровізації як пріоритетне загальнонаціональне стратегічне завдання державної ваги та певний потужний драйвер формування нових прогресивних парадигм і концепцій

сучасного державного управління. Масштабна цифрова трансформація стрімко охопила переважну більшість світових держав, фактично всі без винятку сфери суспільного і приватного життя людей. Це багатогранне явище отримало чимало різноманітних назв та визначень – цифровізація, діджиталізація, цифрова глобалізація, четверта промислова революція або Індустрія 4.0, Суспільство 5.0 тощо.

Піддавши ретельному програмному комп'ютерному аналізу весь масив публікацій, представлених у попередньому підрозділі роботи, нами було синтезовано апаратно в спеціалізованій програмі "Word's Cloud" візуальну хмару тегів дискурсного простору актуальної проблематики цифровізації в публічному врядуванні (Див. Рис. 1.1.), яка наочно візуалізує місце, частоту вживання й значення окремих дефініцій, понять та категорій наукової розвідки в категоріально-понятійному апараті науки державного управління та надає можливість вибудування логічного послідовного ланцюжка взаємозв'язку та взаємозалежності категорій, понять і дефініцій обраної проблематики.

переконання С. Олійника, видається надзвичайно важливим з декількох суттєвих причин: відбувається необхідне уточнення тлумачення термінів задля забезпечення однозначності їх розуміння серед дослідників та полегшення спільного обміну інформацією за дослідницькими результатами; активно розвивається теоретична база дослідження, що дозволяє детально проаналізувати основні концепції та теорії, що лежать в основі проблеми, забезпечуючи міцний науковий фундамент для подальших пошуків; чітко визначається область дослідження та встановлюються його методологічні межі; окреслюються ключові змінні та показники, які обов'язково слід враховувати під час збору та аналізу емпіричних даних. Загалом, ґрунтовний аналіз термінів і понять є необхідним обов'язковим етапом при дослідженні цифрових трансформацій публічного управління, який суттєво сприяє як теоретичному, так і практичному розвитку даної галузі знань [27].

Перша така група понять, яка на наш обґрунтований погляд є базовою та фундаментальною в даній магістерській роботі, – це дефініції та категорії, що входять до системи публічного управління: державне управління, публічне управління, публічне адміністрування, система державного управління тощо. Водночас, в сучасній науці публічного управління та адміністрування ці поняття розкриті доволі широко й всебічно та не потребують детального розгляду в рамках даного дослідження. Адже доволі усталеними та загальноновизнаними є розуміння того, що, наприклад власне розуміння універсального феномену "управління" передбачає цілеспрямовану свідому діяльність наділених певними повноваженнями та владними ресурсами осіб, їхній організований вплив на інших людей (підлеглих, працівників, суспільство в цілому), покликаних забезпечити досягнення певних конкретних цілей та вирішення поставлених завдань.

Відтак публічне управління є такою ж самою специфічною діяльністю, яка відбувається в публічному просторі та має на меті загальносуспільні (публічні) цілі й водночас – це послідовність взаємопов'язаних комплексних видів діяльності, підпорядкованих досягненню важливих з точки зору

ефективного функціонування всієї держави політичних, соціальних, економічних та інших стратегічних результатів.

Європейські науковці та дослідники виокремлюють вузький та широкий методологічні підходи до розуміння феномену публічного управління. Так, у вузькому більш обмеженому сенсі мається на увазі управління політичними та громадськими організаціями, що здійснюють значиму діяльність в публічному просторі держави та активно беруть участь в складних процесах державного та муніципального управління. Під широким концептуальним підходом мається на увазі управління державними справами "незалежно від того, яким чином організований процес задоволення суспільних потреб громадян, а саме незалежно від того, чи задовольняють державні організації суспільні потреби безпосередньо, виробляючи товари та послуги, чи опосередковано через різноманітні інституційні механізми, наприклад, субсидуючи приватні підприємства чи неурядові організації, які можуть бути безпосереднім постачальником якісних публічних послуг населенню" [73].

Важливою невід'ємною складовою публічного управління є управління державне, іманентною характерною рисою якого є наявність безлічі різноманітних суб'єктів, відповідальних за ефективність і точність прийнятих рішень та їх практичну реалізацію. Вища провідна роль у цьому принциповому відношенні відводиться державі та її виконавчим органам влади, яка від імені своїх громадян, використовуючи різного роду механізми та інструменти (в тому числі і примусового владного характеру), послідовно проводить політику досягнення поставлених стратегічних цілей та виконання суспільних завдань. В такому концептуальному ключі А. Хоховська характеризує державне управління як "діяльність, регульовану законом і підпорядковану верховенству права, яка надійно захищає індивідуальні свободи і конституційні права громадян, покликану забезпечити повноцінне задоволення колективних та індивідуальних потреб громадян, що є закономірним результатом співіснування людей у громадах, організованих у

державу та здійснюваних залежними від неї органами, а також органами місцевого самоврядування територіальних громад" [57].

Публічне та державне управління здійснюється за допомогою відповідних спеціальних механізмів та інструментів впливу. С. Олійник визначає механізми управління як "набір взаємопов'язаних процедурних кроків, які можуть бути сформульовані в загальних рисах як такі, що втілюють різноманітний ідейний зміст і пов'язані або з прийняттям управлінських рішень взагалі, або з конкретними рішеннями щодо планування, організації або контролю людських та інших ресурсів з метою досягнення певних визначених цілей організації. З точки зору публічного управління та адміністрування складна система механізмів управління складається з чітко визначеної місії публічної політики, нормативно-правового підґрунтя функціонування інституцій, організаційної структури апарату управління, встановлених цілей та завдань, заходів щодо стратегічного планування, функціональних обов'язків посадових осіб, засобів, інструментів, практик, процедур, процесів та необхідних ресурсів для їх реалізації" [27].

Перехід до якісно нового цифрового суспільства кардинально змінює усі без винятку сфери людської життєдіяльності й насамперед – складні системи публічного та державного управління на всіх рівнях. У новому цифровому світі з'являється принципово нове розуміння сутності та змісту процесів публічного управління суспільством. Це розуміння вже не ґрунтується на традиційному бюрократичному управлінні чи навіть на сучасному клієнтоорієнтованому підході концепції "держави-сервісу". В основу покладено інноваційне бачення системи органів публічного управління як цифрової технологічної платформи мережових взаємозв'язків та багаторівневих взаємодій держави, її інституцій, громадян та організацій громадянського суспільства в єдиному цифровому просторі. Відповідні масштабні трансформації систем державного управління відбуваються у форматі поетапного оцифрування процедур та документів поточної

діяльності державних органів. Значну частину з них система перетворює у зручний формат електронних онлайн-послуг, формуючи великі структуровані бази даних та ефективно оперуючи ними, поширюючи феномен цифровізації на всі сфери публічного управління [76, с. 3].

Так ми закономірно переходимо до другої – ключової та найбільш важливої в нашому дослідженні – групи понять та категорій, безпосередньо пов'язаних з інформацією та процесами цифровізації суспільства. Загалом у специфічній сфері практичного застосування цифрових технологій у публічному управлінні можна виділити такі основні фундаментальні 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 адміністративна послуга", "електронна форма представлення інформації", "електронний цифровий підпис", "цифрова дипломатія" та інші, основні найважливіші з яких детально розкриємо та проаналізуємо в даному підрозділі роботи.

Власне базове поняття "цифровізація" та її англomовна лексична калька – "діджиталізація" (digitalization) розглядається дослідниками як "етап масштабного насичення сучасного світу цифровими пристроями, засобами, системами тощо, так і різноманітними цифровими додатками та сервісами, які активно використовують, зокрема набори відкритих даних для публічного користування. Цифровізація є етапом остаточного зближення та інтеграції фізичного, цифрового та біологічного світів в єдиний простір існування людини" [14, с. 45]. Цифровізація в широкому всеохоплюючому розумінні, на обґрунтований погляд Г. Поченчука та І. Кузьмука, "визначається як всебічне та повсюдне використання сучасних цифрових технологій у всіх без винятку сферах людської життєдіяльності та пов'язані з цим глибокі зміни в способах та формах соціальних взаємодій між людьми. Відповідно розглядається цифровізація в економіці – формування цифрової економіки, розвиток

цифрової промисловості; цифровізація соціальної сфери – охорони здоров'я населення, освіти (цифрова освіта); цифровізація наукової діяльності; цифровізація державного управління – цифрове державне управління, е-уряд та електронне урядування" [34, с. 33].

Безпосередньо цифровізація публічного управління, за визначенням Ю. Пігарєва та Н. Костенюка – це "системна фундаментальна зміна традиційної моделі управління, своєрідна інноваційна автоматизація складного процесу використання оцифрованих даних для прийняття рішень. У контексті ж дослідження сервісної функції держави цифровізація постає одним із найбільш дієвих та ефективних механізмів удосконалення процесів надання якісних державних послуг населенню та постійного моніторингу цього важливого процесу" [31, с. 95].

Цифровізація викликає фундаментальну трансформацію всієї системи публічного управління, яка являє собою структуровану сукупність інституцій державної влади різних рівнів – від центральних органів виконавчої влади до регіональних, обласних, районних установ та органів місцевого самоврядування. Ці інституції історично були створені для ефективної реалізації ключових державних функцій, що включають упорядкування та регулювання суспільно-політичного, економічного й культурно-духовного життя населення, а також надання якісних публічних і адміністративних послуг у суворій відповідності до конституційних норм і чинного законодавства держави.

Під потужним впливом цифровізації відбувається якісна метаморфоза цієї складноорганізованої системи – поступовий перехід від традиційної ієрархічно-вертикальної моделі організації до сучасних, більш гнучких і адаптивних горизонтально-мережевих структур комунікації та взаємодії. Ця радикальна зміна організаційної парадигми призводить до глибинного переформатування усталених владно-адміністративних відносин як між окремими інституціями публічного управління, так і всередині них самих. Крім того, кардинальній трансформації піддаються традиційні формати та

механізми взаємодії державних інституцій з представниками економіко-промислового комплексу та різноманітними структурами громадянського суспільства [39, с. 78].

Цифровізація державного управління, за своєю суттю, являє собою масштабний процес трансформації передачі ділової інформації з аналогового у цифровий формат у всіх ланках державного апарату. На початковій стадії цього процесу інформаційно-комунікаційні технології виконували переважно функцію автоматизації операційних процедур, пов'язаних із повним життєвим циклом обробки інформації – від її пошуку, відбору та отримання до систематизації, зберігання, аналітичної обробки, трансформації, архівування, відновлення, передачі та розповсюдження. Ця технологічна еволюція закономірно призвела до інтеграції цифрових даних та інноваційних інструментів у повсякденну діяльність органів публічної адміністрації, що сприяло становленню принципово нових моделей державного управління. Серед них слід виокремити такі прогресивні інструменти, як електронне урядування, механізми електронної участі громадян, управління 2.0, цифрове врядування, концепцію відкритого уряду та розумне управління.

Електронне (цифрове) врядування сьогодні являє собою складний багаторівневий процес, у межах якого органи державної влади, неурядові та приватні організації, громадські об'єднання та окремі громадяни активно використовують сучасні технологічні рішення для спільного створення суспільної цінності та забезпечення вільного доступу до даних, публічних сервісів і цифрового контенту. Кінцевою метою електронного урядування є досягнення синергетичного ефекту через суттєве підвищення ефективності взаємодії органів влади з громадянами, бізнес-структурами та іншими установами, а також значне зниження сукупних суспільних витрат часу та матеріальних ресурсів шляхом масштабного переходу на надання публічних послуг у зручному цифровому форматі.

А. Серенок обґрунтовано 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 інноваційну технологію організації влади), так і як електронний уряд, та електронне управління державою (тобто широке використання в органах державного управління сучасних інформаційних технологій, у тому числі прогресивних Інтернет-технологій для взаємодії з громадянами) [42, с. 82]. В даному концептуальному ракурсі група науковців Національної академії державного управління при президентові України під керівництвом С. Квітки говорить про "цифрове врядування" як про сервісно-орієнтовану організацію функціонування системи публічного врядування (управління) на основі широкого застосування цифрових технологій в усіх процесах" [11, с. 132].

Феномен глибокого та системного впровадження цифрових принципів в інституційну структуру традиційно організованих державних суспільств отримав у європейському науковому дискурсі окреме визначення – "цифрова трансформація" (Digital Transformation або Digital Agenda). Цей процес став закономірним етапом еволюційного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що ґрунтуються на дискретних (цифрових) сигналах та передових системах обробки даних. У цьому контексті цифровізація, яку О. Сидоренко визначає як "насичення фізичного середовища електронно-цифровими пристроями, технічними засобами, інтелектуальними системами та організацію стабільного електронно-комунікаційного обміну між ними", відіграє роль фундаментального механізму. Саме вона створює технологічну основу для інтеграції віртуального та фізичного просторів, формуючи таким чином якісно новий кіберфізичний простір існування суспільства. За висловом того ж автора, цифровізація виступає "ключовим механізмом та рушійною силою цифрової трансформації", забезпечуючи технологічний базис для глибинних інституційних змін. [46, с. 120]. Серед багатьох існуючих визначень цифрової трансформації виокремимо та розглянемо наступні найбільш характерні:

– М. Міхровська у цифровій трансформації обґрунтовано вбачає "перехід до якісно нового рівня взаємодії між державою та громадянином, де

на перший план закономірно починають виходити не традиційні кількісні показники діяльності, а якісні характеристики, і де безумовним пріоритетом є не лише швидкість та доступність двостороннього їх спілкування та взаємодії, а саме неухильне дотримання конституційних прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина та, звісно, конкретний результат, за яким громадянин і звернувся до відповідного органу влади" [26, с. 77].

– І. Макарова, Ю. Пігарев та Л. Сметаніна комплексно визначають цифрову трансформацію як "глибокі культурні, організаційні та операційні зміни організації, галузі або екосистеми шляхом розумної поетапної інтеграції сучасних цифрових технологій, процесів і компетенцій на всіх рівнях і функціях управління. Цифрове перетворення ефективно використовує технології для створення нової цінності для різних зацікавлених сторін, стимулювання інновацій та придбання можливостей для швидкої адаптації до обставин, що динамічно змінюються" [22, с. 88].

– Н. Костенюк та І. Макарова пропонують більш сфокусоване визначення, розглядаючи цифрові трансформації як "стратегічно орієнтований, докорінний перегляд та фундаментальне перетворення ключових аспектів ділової та організаційної діяльності, включаючи операційні процеси, внутрішні компетенції, організаційні моделі та підходи до створення цінності. Цей процес має на меті не лише адаптацію до нових умов, але й активне формування можливостей для ефективного поєднання цифрових технологій з бізнес-стратегіями, що забезпечує їхнє прискорене впровадження з урахуванням актуального контексту та довгострокових перспектив розвитку суспільства" [14, с. 46].

– Л. Українська та Н. Шифріна трактують цифрову трансформацію як широкомасштабне явище, визначаючи її як "комплексну сукупність глибинних змін у суспільній організації та комунікації, що виникають внаслідок масового та системного впровадження та освоєння сучасних інформаційно-цифрових технологій практично в усі сфери суспільного життя та професійної діяльності" [УШ, с. 24]. У такому розумінні акцент робиться

на тотальному характері впливу технологій, що трансформують саму основу соціальних взаємин та господарювання.

В сучасній науковій літературі виокремлюються й деякі інші терміни та поняття, безпосередньо пов'язані з цифровізацією та цифровою трансформацією суспільства і держави. Так М. Ковалів та Я. Скоромний стверджують про появу якісно нової "цифрової реальності", під якою "позначається об'єктивна реальність, в якій активно розробляються та широко застосовуються різноманітні цифрові технології, тобто відбувається процес цифровізації, яка сприймається через проекцію нашої свідомості та способу мислення" [12, с.25].

Ю. Коломоець переконливо відстоює об'єктивну необхідність виокремлення та законодавчого закріплення на конституційному рівні "цифрових прав людини", під якими "розуміються права людей на вільний доступ, використання, створення та публікацій цифрових творів, на доступ та використання комп'ютерів та інших електронних пристроїв, а також комунікаційних мереж, зокрема глобальної мережі Інтернет, те, що можна назвати саме "digital law" або цифровим правом людини" [13].

Г. Поченчук та І. Кузьмук виокремлюють поняття "цифрова інфраструктура" – це складна сукупність цифрових сервісів (технологій, продуктів, процесів), що утворюють інтегрований цифровий трансакційний простір (обчислювальні, телекомунікаційні, мережеві можливості) й забезпечують реальну можливість для успішних цифрових перетворень економіки й життєдіяльності суспільства" [34, с. 36]. У свою чергу польські дослідники Кароль Срока та Марек Суханек говорять про "цифрову інформаційну систему" як просторово виокремлену та впорядковану в часі складну сукупність інформації, відправників інформації, одержувачів інформації, інформаційних каналів та технічних засобів передачі та обробки інформації, функціонування яких цілеспрямовано використовується для ефективного управління організаційним об'єктом. Таким чином, це багаторівнева ієрархічна структура, яка перетворює конкретну "вхідну"

інформацію в бажану "вихідну" інформацію за допомогою відповідних процедур і моделей, що відіграє принципове значення в складних процесах управління та адміністрування" [77, с. 32].

В. Степанов та К. Бричук говорять про принципово новий феномен "цифрова дипломатія" як використання масових інформаційних комунікаційних технологій (і особливо глобальної мережі Інтернет) для ефективного досягнення дипломатичних цілей держави. На глибоке переконання авторів, якщо порівнювати з класичною традиційною дипломатією, то "цифрова дипломатія ставить перед собою більш широкі амбітні цілі – зміцнення дружніх зв'язків і встановлення довгострокової співпраці між людьми в різних країнах світу. Цифрова дипломатія, по суті, являє собою інноваційний технологічний інструмент масової комунікації в публічному управлінні, який з часткою ймовірності можна прирівняти із зовнішньополітичним аналогом електронного уряду. При цьому цифрова дипломатія може ефективно створювати позитивний імідж країни на міжнародній арені, налагоджувати позитивні союзні відносини онлайн, інформаційно та психологічно впливати на зарубіжну аудиторію для досягнення необхідного геополітичного результату та інших зовнішньополітичних цілей" [48, с. 7].

С. Пиріг окреслює важливе поняття "електронної демократії", як "широке використання ІКТ урядами, політичними партіями, громадянами та іншими учасниками політичних процесів на місцях, у регіонах, на національному або міжнародному рівнях з метою суттєвого розширення участі громадян у процесах прийняття важливих державних рішень та контролю за їх виконанням" [29, с. 110].

Отже, системне узагальнення категоріально-понятійного апарату нашого дослідження дає підстави стверджувати, що цифровізація та цифрова трансформація в публічній сфері суттєво реструктурують природу державного управління. Їхня глибинна сутність полягає у переході переважної більшості державних і муніципальних послуг у виключно

цифровий формат, що обумовлює радикальну зміну базової філософії та концептуальних засад публічного адміністрування. Як наслідок, виникають якісно нові феномени, такі як "цифрове урядування", "цифрове державне управління" та "врядування цифрової ери" (Digital Era Governance).

Ідеальна модель Digital Era Governance передбачає повне виключення прямої участі державних службовців у будь-якій стадії надання послуг. Це дозволить максимально автоматизувати та значно прискорити складний процес отримання громадянином будь-яких адміністративних сервісів у режимі реального часу. Такий підхід означатиме кардинальний відхід від традиційної ієрархічно-вертикальної бюрократичної системи "адміністрування" та перехід до принципово нової, горизонтально-мережевої системи платформеного типу. Остання ґрунтуватиметься на широкому використанні різноманітного інструментарію цифрової, сервісно-орієнтованої взаємодії між органами державної влади та громадянами, яка будуватиметься на засадах рівноправного партнерства.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ДЕРЖАВ

2.1 Тренди і виклики на цифрову трансформацію систем публічного управління та адміністрування

Незважаючи на те, що сучасні цифрові технології почали активно інтегруватися в практику державного управління ще з 90-х років минулого століття, саме в останнє десятиліття, завдяки динамічному та стрімкому технологічному прогресу, рівень, масштаби та характер їх використання зазнали не просто значного зростання, а зазнали якісної, принципової метаморфози. Вони перетворилися з допоміжного інструменту на визначальний та домінуючий фактор, що формує нову парадигму взаємодії між владою і суспільством. Якщо початковий етап впровадження інформаційних технологій мав на меті перш за все підвищення ефективності та прозорості внутрішніх адміністративних процесів органів державної влади, то з подальшим бурхливим розвитком глобальної мережі Інтернет і новітнього програмного забезпечення, їх застосування на державній службі зазнало закономірної еволюції. Цей перехід ознаменувався зміщенням акцентів у бік домінування зручних та доступних сервісів надання публічних послуг населенню, забезпечення інформаційної відкритості влади та впровадження партисипативної моделі публічного управління, що передбачає широке залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Як обґрунтовано зазначає М. Кочарян – "на сьогоднішній день уряди та муніципальні органи розглядають цифрові інструменти як ключову стратегічну можливість оптимізації бюрократичних процесів своєї роботи та підвищення її ефективності. Цифрові технології потенційно дозволять

урядовим структурам набагато ефективніше взаємодіяти з громадянами в процесі надання якісних публічних послуг, тим самим забезпечивши більшу реактивність та чітку спрямованість на реальні потреби громадськості. Діяльність уряду зможе бути охарактеризована як більш прозора та з ефективним демократичним процесом прийняття рішень за участю громадян" [15, с. 93].

Сучасна епоха, що характеризується повсюдним поширенням та всепроникним впливом цифрових технологій, стала каталізатором для формування цілого спектру інноваційних наукових концепцій та сучасних управлінських парадигм. Серед найбільш знакових ідей, що визначають новітній вектор розвитку публічної сфери, слід виокремити такі, як електронне урядування (e-Government), електронна участь громадян (e-Participation), управління 2.0 (Government 2.0), цифрове врядування (Digital Governance), модель відкритого уряду (Open Government), концепція розумного управління (Smart Governance), а також різноманітні інструменти е-демократії (e-Democracy). Вважається, що такий прогресивний, орієнтований на технології спосіб управління закономірно створює передумови для посилення інноваційної активності, сприяє розвитку практик спільного виробництва публічних благ (co-production), забезпечує принципово новий рівень прозорості діяльності органів влади, а також суттєво сприяє генерації доданої суспільної цінності для громадян. Більшість ініціатив у цій сфері мають ієрархічну природу та реалізуються за логікою "зверху вниз" – від центральних урядових інституцій до органів місцевого самоврядування та, нарешті, до інститутів громадянського суспільства на місцях.

Цифрові технології у даному випадку – це "потужні інструменти, що безпосередньо впливають на сьогодення та майбутнє цієї нової реальності. У цифровій реальності суттєво змінюються інформаційно-комунікаційні процеси – відбувається стрімке збільшення кількості комунікаційних взаємодій між різними акторами, значне прискорення процесів передачі та

оперативного отримання інформації у взаємодіях, чітко спостерігається проникний всеохоплюючий характер комунікативної зв'язаності на основі використання цифрових технологій" [12, с. 25].

Інструментарій, що робить можливою реалізацію цих концепцій, охоплює широкий спектр цифрових технологій та рішень. До нього належать, перш за все, глобальна мережа Інтернет як основа комунікації, спеціалізовані онлайн-платформи для взаємодії, інтернет-сервіси цілодобового доступу (24/7), мобільні додатки, соціальні мережі, а також передові технології роботи з великими масивами даних (Big Data). Останні, у свою чергу, базуються на цілому комплексі інноваційних рішень, серед яких технічні мережі нового покоління, різноманітні датчики, системи штучного інтелекту, перспективна технологія блокчейн та багато іншого. У сучасному науковому дискурсі та практиці державного управління можна чітко ідентифікувати низку ключових цифрових технологій, які найбільш часто фігурують у професійній літературі та активно впроваджуються в роботу публічних інституцій. До їх числа належать:

– Географічні інформаційні системи (ГІС), що надають унікальний потенціал для просторового аналізу та управління. Ця технологія ефективно застосовується для точної реєстрації, моніторингу та наочної візуалізації різноманітних подій, явищ і об'єктів у їх географічній прив'язці, що значно підвищує якість прийняття територіально орієнтованих управлінських рішень.

– Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які виконують функцію фундаментальної основи цифровізації. Вони забезпечують оперативну обробку, систематизований збір, структуроване зберігання та швидку передачу інформаційних потоків. Саме ІКТ сьогодні є найбільш універсальними та повсюдно використовуваними базовими інструментами в діяльності органів державної влади, формуючи технологічний базис для реалізації складніших рішень.

– Інтернет послуги (IoS - Internet of Services), що представляють собою інтеграційну платформу для об'єднання розрізнених сервісів у єдину екосистему. Ця технологія органічно поєднує multiple сервіси для комплексної підтримки комунікаційних процесів та забезпечення інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

– Інтернет речей (IoT - Internet of Things), який відкриває нові горизонти для автоматизації управлінських процесів. Ця концепція передбачає створення мережі взаємопов'язаних фізичних пристроїв, що забезпечує автоматизований збір даних та обмін інформацією в реальному часі без необхідності прямої людської участі.

– Технології Big Data (великі дані), які спеціалізуються на роботі з масштабними структурованими та неструктурованими наборами даних. Характерною особливістю цих технологій є необхідність застосування передових аналітичних методів та інструментів для ефективної обробки, аналізу та інтерпретації величезних масивів інформації з метою виявлення корисних залежностей і трендів.

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

– демократизація сфери публічного управління, що успішно досягається завдяки суттєвому підвищенню рівня доступу громадян, інших фізичних та юридичних осіб до активної участі у прийнятті публічно-владних рішень;

– забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів публічного управління і, як закономірний наслідок, значне підвищення рівня довіри громадян та суспільства до органів та інститутів публічного управління: прискорення поширення інформації про діяльність суб'єктів владних повноважень, суттєве підвищення рівня доступності такої інформації для всіх зацікавлених сторін, тощо;

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

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

– забезпечення суттєвої економії ресурсів (часу, коштів, кадрів тощо) як з боку органів публічного управління, так і з боку громадян та суб'єктів господарювання" [2, с. 167].

На початкових, піонерських етапах інтеграції цифрових рішень в публічному управлінні переважав підхід, орієнтований на механічну імплементацію інформаційно-технологічних інструментів в існуючі бюрократичні процедури. Основна мета полягала в автоматизації окремих операційних процесів, таких як виробництво, систематизований збір, обмін, агрегація, аналітична обробка, пошук та наочне представлення даних і інформації. Це дозволяло створити та впровадити базовий набір електронних сервісів, які, по суті, дублювали традиційні паперові процедури в цифровому форматі. Однак на сучасному етапі цифрової трансформації відбувається якісна зміна парадигми. Замість простого впровадження технологій у існуючі процеси, відбувається їхнє глибинне переосмислення та фундаментальна перебудова. Сьогодні це складний, багаторівневий комплексний процес, в якому органи державної влади, інститути громадянського суспільства, неурядові організації, громадські об'єднання та окремі активні громадяни виступають рівноправними учасниками. Вони спільно та активно використовують сучасні інноваційні інформаційно-технологічні рішення не лише для підвищення ефективності, але й для спільного створення суспільно значущої цінності.

Ключовими орієнтирами цієї трансформації стали забезпечення відкритого доступу до державних даних, публічних сервісів та цифрового

контенту, а також створення умов для широкої партисипативної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами – стейкхолдерами. Таким чином, цифрова трансформація перетворилася з технократичного завдання на соціально-орієнтовану стратегію, спрямовану на кардинальну зміну моделей взаємодії між державою та суспільством. Така глибока цифрова трансформація, на глибоке переконання І. Макарової, Ю. Пігарєва та Л. Сметаніної "обов'язково вимагає наскрізних системних організаційних змін, а не тільки технічного впровадження окремих цифрових технологій. Цифрова трансформація принципово ставить людей та стратегію управління перед технологіями, потребує формування нових компетенцій, кардинальної зміни поведінки, нових моделей робочих місць, трансформації каналів комунікацій та культури організації" [22, с. 88].

Фундаментальною стратегічною метою цифрової трансформації в системі публічного управління є не просто модернізація, а глибинне перепроектування та постійний системний розвиток органів державної влади та місцевого самоврядування. Кінцевим орієнтиром цього процесу виступає формування інституцій, здатних максимально ефективно та якісно відповідати актуальним суспільним потребам, очікуванням та запитам громадян, забезпечуючи високий рівень їх задоволеності від взаємодії з державою. У цьому концептуальному контексті, як обґрунтовано зазначають О. Мазур та О. Соколовська, "упровадження сучасних цифрових технологій в органах публічного управління спрямовано на виконання однієї з ключових цілей модернізації адміністративних процесів – дематеріалізації документообігу. Вона спрямована, насамперед, на повне усунення циркуляції документації на папері через широке застосування цифрових технологій електронного документообігу. Дематеріалізація покликана суттєво зменшити кількість часу на пошук та доступ до необхідної інформації, а також значно прискорити взаємодію між структурними підрозділами органу публічного управління. Результатом успішної дематеріалізації передбачається істотне зменшення часу виконання завдань, а загалом – краще структурування та

прозорість процесів діяльності. За таких умов, основними інструментами модернізації стають сучасні цифрові технології" [21, с. 112].

У рамках сучасного наукового дискурсу для опису технологічної еволюції публічного управління широко використовується концепція "технологічної зрілості" або стадійного розвитку. Одна з найпоширеніших моделей передбачає послідовний перехід через три взаємопов'язані та логічно обумовлені етапи: "діджиталізація", "цифровізація" та власне "цифрова трансформація".

Перший, базовий етап – "діджиталізація" – являє собою процес поступового технічного переходу від аналогових носіїв та процедур до цифрових форматів. На цьому етапі відбувається активне впровадження сучасних технологій в обіг внутрішньої та зовнішньої документації, а також у процеси, пов'язані з наданням публічних послуг населенню. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виконують тут допоміжну, інструментальну роль і застосовуються переважно для автоматизації операційних рутинних завдань. Це включає широкий спектр дій: від пошуку, відбору та оперативного отримання інформації до її систематичної реєстрації, структурованого зберігання, аналітичної обробки, формального перетворення, безпечного знищення, відновлення у разі втрати, ефективної передачі між підрозділами, тиражування та легального поширення. Таким чином, діджиталізація закладає технічну основу для подальших, більш складних трансформацій. Наступною ланкою в еволюційному ланцюжку технологічного розвитку публічної адміністрації виступає етап "цифровізації". Якщо попередня фаза була зосереджена на технічній заміні носіїв інформації, то тут інформаційні технології починають виконувати трансформаційну роль, докорінно реструктуруючи існуючі в державних структурах управлінські процеси та адміністративні процедури. Відбувається якісний перехід від автоматизації окремих операцій до оптимізації цілісних бізнес-процесів. На практиці це реалізується через впровадження принципово нових, інтерактивних каналів комунікації з громадянами, що переходять від

одностороннього інформування до двостороннього діалогу. Крім того, відбувається кардинальна зміна архітектури надання державних послуг – вони інтегруються в єдині портали, стають проактивними та наскрізними, усуваючи необхідність відвідування громадянами різних установ. Паралельно активізується системне управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що дозволяє будувати довгострокові, персоналізовані взаємини з громадянами та партнерами.

Як закономірний результат, цифровізація забезпечує не лише покращення якості окремих процесів, але й синергетичний ефект від оптимізації взаємозв'язків між ними. Саме на цьому етапі формується та функціонує в повному обсязі принципово новий інструмент державного управління – "електронне урядування" (e-Government) як цілісна, інтегрована система. Її кінцевою метою є досягнення синергії між суттєвим підвищенням ефективності роботи органів влади у взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими установами і одночасним значним зниженням сукупних суспільних витрат – як часових, так і фінансових – на цю взаємодію [76].

Вершиною технологічної еволюції в даній класифікації виступає третій, завершальний етап – "цифрова трансформація" (відома також як Digital Agenda або Digital Transformation). Цей етап знаменує собою якісний стрибок від оптимізації існуючих процесів до створення принципово нових управлінських форм та інноваційних моделей функціонування публічної влади, що об'єднуються під поняттям "цифрове врядування" (digital governance). Дана масштабна трансформація є закономірним результатом та логічним продовженням еволюційного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які, будучи заснованими на цифрових (дискретних) сигналах та процесах, досягли рівня зрілості, що дозволяє їм не лише підтримувати, але й перевизначати традиційні інституційні рамки. Це відкриває надзвичайно широкі перспективи для розробки та впровадження державними структурами спеціалізованих онлайн-платформ. Такі платформи стають інфраструктурною основою для

ефективного функціонування цифрового врядування та забезпечують глибоку партисипативну взаємодію між усіма стейкхолдерами.

Ключовим інструментом, драйвером та одночасно інфраструктурним вираженням цієї трансформації виступають цифрові державні платформи, які "забезпечують оперативний інформаційний обмін та транзакції між великою кількістю користувачів та створюють міцну основу для функціонування спеціалізованої системи цифрової взаємодії, суттєво знижуючи вартість витрат на транзакції та нівелюючи роль посередника у процесах. Органи державної влади та місцевого самоврядування можуть як активно взаємодіяти з національними платформами, так і створювати власні спеціалізовані, особливо в стратегічно важливих сферах освіти, медицини, громадської безпеки та соціального захисту" [22, с. 88].

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

– Перший етап інформатизації в основному характеризується масштабним впровадженням базових інформаційних технологій (ІТ) та інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІТТ). На цьому етапі інформаційні технології виконували переважно функцію автоматизації рутинних операційних процесів, пов'язаних із повним життєвим циклом роботи з даними. Це охоплювало широкий спектр операцій: від початкового пошуку, систематичного збирання, введення та реєстрації інформації до її подальшого накопичення, перетворення, модифікації, адаптації, оновлення, зчитування, організованого зберігання, архівування, знищення, а також оперативного приймання, отримання, передавання, тиражування, розповсюдження даних і забезпечення контрольованого доступу до них. ІТТ, у свою чергу, поєднували в собі можливості класичних ІТ з технологіями телекомунікацій, що забезпечували оперативну передачу інформаційних потоків різного формату, включно з аудіо- та відеоконтентом.

– Другий етап, відомий як етап електронного урядування, ознаменувалася інтеграцією принципово нового класу технологій – інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Вони стали логічним розвитком ІТТ, доповнивши їх сучасними технологіями цифрових комунікацій, що стали можливими завдяки появі та впровадженню нових поколінь стандартів зв'язку (таких як 3G, 4G, 5G тощо), а також інноваційних методів обробки аудіо- та відеоінформації в цифровому форматі. Як обґрунтовано зазначає дослідник А. Серенок, "Україна почала впроваджувати окремі елементи електронного урядування ще у 2003 році через створення інформаційної системи "Електронний уряд" та прийняття низки нормативно-правових актів (які, втім, так і не були реалізовані повністю через різні об'єктивні та суб'єктивні причини)" [15].

– Третій етап, що визначається як цифрове урядування, є більш складним і багаторівневим. Його реалізація відбувається через три послідовні та тісно взаємопов'язані рівні: оцифрування, цифровізація та власне цифрова трансформація. Фундаментальний рівень – оцифрування (digitalization) – є базовим технологічним процесом, спрямованим на поетапне переведення публічної інформації, документів та адміністративних процесів з традиційних аналогових носіїв у сучасні, машинні цифрові формати, що створює необхідну основу для подальших, більш глибоких змін [14, с. 45].

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

– початковий етап присутності держави в глобальній Мережі (emerging web presence), що характеризується появою офіційних урядових веб-сайтів, які містять базову інформацію, що надається користувачам державою в односторонньому порядку без зворотного зв'язку;

– посилення присутності держави в Мережі (enhanced web presence): інформація, яка надається стає більш динамічною та актуальною, при цьому

користувачі отримують більше можливостей для доступу до різноманітної інформації, заповненню онлайн-форм, зв'язку з державними органами;

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

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

– повна присутність держави в Мережі (seamless web presence) характеризується завершеною повною інтеграцією всіх державних інтернет-ресурсів в межах єдиного загальнонаціонального порталу" [43, с. 118].

На цьому завершальному етапі технологічної еволюції відбувається остаточне формування розвиненої цифрової інфраструктури як системоутворюючого елементу сучасної держави. Ця інфраструктура являє собою комплексну та цілісну сукупність цифрових сервісів, технологічних рішень, програмних продуктів та адміністративних процесів, які разом утворюють єдиний інтегрований цифровий транзакційний простір. Цей простір об'єднує обчислювальні потужності, телекомунікаційні канали та мережеві можливості, створюючи таким чином технологічну основу для глибоких масштабних перетворень у всіх сферах економіки та життєдіяльності суспільства. Структурно-цифрова інфраструктура включає дві взаємопов'язані, але функціонально різні категорії. "Тверда" (фізична) інфраструктура становить матеріальну основу, будучи невід'ємною складовою загальної технологічної інфраструктури держави. Паралельно існує "м'яка" (нефізична) інфраструктура, яка відображає користувацькі

можливості, програмні рішення, цифрові компетенції та інноваційний потенціал, реалізований через цифрові технології.

Ключовим завданням державного управління в цьому контексті є стратегічне планування та цілеспрямоване проектування твердої цифрової інфраструктури, спрямоване на забезпечення потреб розвитку цифрової держави та економіки. Одночасно держава має створювати сприятливі умови для органічного розвитку м'якої цифрової інфраструктури, яка формується зусиллями бізнесу, громадянського суспільства та інноваційних спільнот. Таким чином, успішний розвиток цифрової інфраструктури як єдиного організму вимагає оптимального та збалансованого поєднання методів централізації (для забезпечення єдності стандартів та стратегічного планування) та децентралізації (для забезпечення гнучкості, інноваційності та адаптивності) в управлінні.

Таким чином, в результаті тривалого та послідовного процесу трансформації поступово кристалізується принципово нова, інноваційна цифрова модель публічного управління. Ця модель являє собою структурно складну, але функціонально цілісну сукупність спеціалізованих інформаційних платформ, що характеризуються розвиненими механізмами зворотного зв'язку. Дані платформи активно та системно використовуються в процесі надання адміністративних послуг населенню, для оперативного прийому та обробки громадських запитів, організації й проведення різних форм е-демократії, зокрема електронних виборів та консультацій, і багатьох інших видів публічної діяльності. Усі вони є органічно інтегрованими в єдине інформаційно-комунікаційне середовище держави, що забезпечує їхню взаємодію та синергію.

Фундаментальною умовою успішного та ефективного переходу на зазначену цифрову модель публічного управління є досягнення системного та високого рівня застосування органами влади сучасних цифрових технологій у всіх сферах діяльності публічного сектору. Цей рівень визначається не лише технічною оснащеністю, але й здатністю інституційно інтегрувати технології

в повсякденні управлінські процеси, змінюючи їхню сутність та підвищуючи якість результатів. [33, с. 16].

Л. Українська та Н. Шифріна обґрунтовано підкреслюють, що масштабність та глибина змін, пов'язаних з переходом до цифрового уряду, спонукає деяких дослідників говорити про "державне управління цифрової епохи" як про принципово нову концепцію в державному управлінні, що розвивається значною мірою на протигагу концепції "нового державного управління" (New Public Management), що широко критикується в науковій літературі" [50, с. 25]. Дійсно, сучасні інноваційні цифрові технології надають надзвичайно широкі можливості для глибокої трансформації державного управління, при цьому "на кожному новому етапі їх розвитку відбуваються значні якісні 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 початковому етапі інформаційні технології є по суті допоміжним інструментом для реалізації тих чи інших реформ державного управління, то на більш зрілому етапі "цифрової трансформації" цифрові технології глибоко інтегруються в сам процес розробки державної політики, створюють реальні можливості для реалізації варіантів управління, які не можуть бути запроваджені без активного використання технологій" [50, с. 25].

Один із ключових стратегічних пріоритетів сучасної цифрової трансформації в сфері публічного управління сконцентований на досягненні принципово нового рівня якості надання послуг населенню. Ця мета реалізується через комплекс взаємопов'язаних заходів, що включають глибоку оптимізацію існуючих процедур надання публічних сервісів, послідовний та планомірний перехід пріоритетних державних послуг у цифровий формат, а також інноваційний перехід до проактивної моделі, де послуги надаються наперед, на основі прогнозування потреб громадян, без необхідності їх звернення. На регіональному рівні, на думку В. Мареніченко, "актуальним є питання суттєвого 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 технічним інструментом оптимізації якості та доступності публічних послуг. З їх допомогою необхідно значно знижувати час отримання послуг, перейти від суто технологічного вектору до клієнтоорієнтованого, персоналізованого підходу до кожного громадянина" [23]. Для нашої країни з огляду на конституційно закріпленій євроінтеграційний курс суспільно-політичного розвитку це має першочергове стратегічне значення. Як зазначає професор І. Лопушинський, "Цифрові технології в державному секторі України – це міцна основа його глибокого реформування та потенційний показовий приклад для всієї країни, яким чином необхідно ефективно використовувати численні переваги "цифрового" світу. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, "хмарних" технологій, а також технологій аналізу великих даних та "інтернету речей" сукупно здатні призвести до трансформаційних змін у державному управлінні в цілому, тобто зробити державний сектор України ефективним, реактивним і ціннісним для суспільства [19].

Враховуючи складну інституційну структуру системи державного управління, можна чітко визначити зміст та спрямованість перетворень, що відбуваються під безпосереднім впливом цифровізації: в структурі органів державної влади закономірно з'являються принципово нові органи влади, які безпосередньо опікуються цифровою трансформацією, як правило це профільні міністерства, – в Україні це Міністерство цифрової трансформації, а також в складі законодавчої влади створюється – Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України; щодо об'єктів управління – активно створюється відповідне інституційне та необхідне інфраструктурне забезпечення складних процесів цифровізації, формується прогресивне регуляторне середовище; сама управлінська діяльність обов'язково передбачає системне використання цифрових технологій для практичної реалізації ефективної взаємодії між суб'єктами і об'єктами управління –

функціонують цифрові портали, онлайн-платформи, інноваційні інструменти е-врядування, е-демократії та інші механізми цифрової участі [34, с. 34].

Таким чином, можемо зробити висновок, що еволюція застосування цифрових технологій у державному управлінні являє собою перманентну, багатовимірну та внутрішньо неоднорідну тенденцію. Її неоднорідність яскраво проявляється в тому, що не існує єдиного універсального рішення для проблем цифрового управління, так само як відсутні й чіткі, загальноприйняті критерії або стандартизовані процедури для їх об'єктивної оцінки. Складність феномена цифрового управління зумовлена його багатоаспектністю, а також організаційним і контекстуальним різноманіттям умов, в яких йому доводиться функціонувати. Це складний соціально-технічний процес, в межах якого одночасно виконується безліч різнопланових і часто взаємозалежних завдань, і в якому беруть активну участь численні суб'єкти з різними, іноді конфліктуючими, інтересами. Саме тому успішний розвиток цифрового врядування в значній мірі залежить не лише від технічної компетентності, але й від глибини розуміння, стратегічного мислення та комунікативних навичок осіб, що приймають рішення. Їхня здатність знаходити зважені компроміси між різними групами інтересів посилюється усвідомленням фундаментального принципу: технології повинні служити суспільству та людині, будучи не самоціллю, а лише потужним інструментом у складній системі державного управління.

2.2 Історичні етапи цифровізації інститутів публічного управління та адміністрування демократичних держав

Сполучені Штати Америки та країни Західної Європи, безперечно, виступають ключовими провідними драйверами та своєрідними локомотивами глобального переходу до якісно нового етапу розвитку – формування інформаційного "цифрового суспільства". Цей масштабний

історичний перехід, що триває протягом останніх п'яти десятиліть, характеризується надзвичайною стрімкістю та турбулентністю, не маючи аналогів за швидкістю та глибиною трансформацій в історії цивілізації. Нова цифрова епоха, аналізуючись крізь призму сучасної науки про публічне управління, поставила економічно розвинені країни перед жорсткою необхідністю усвідомлення об'єктивної потреб у фундаментальній ментальній трансформації традиційних, усталених століттями систем державного та публічного управління. На зламі тисячоліть американські та європейські політичні еліти прийшли до чіткого розуміння того, що їхні держави в рамках застарілої бюрократичної парадигми управління більше не здатні ефективно виконувати свої основоположні функції, що потребувало невідкладного та кардинального перегляду структури та алгоритмів механізмів управління для адекватного відгуку на нові виклики та реалії цифрової епохи.

Варто особливо наголосити, що інноваційна концепція "Ери цифрового врядування" (Digital Era Governance) була вперше сформульована та запропонована в 1991 році групою британських дослідників, серед яких П. Данлеві, Г. Маргетс, С. Бастоу і Дж. Тінклер. Ця концепція ознаменувала собою закономірний та послідовний перехід від парадигми "нового публічного управління" (New Public Management) до більш сучасної та прогресивної моделі "цифрового менеджменту". Запропонована модель була заснована на трьох ключових принципах: "клієнтоорієнтованій доброчесності" (холізм – філософія доброчесності, що лежить в основі фундаментальної реорганізації управління для комплексного 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 суттєвого підвищення якості та результативності роботи органів державної влади) та "діджиталізації" (масштабне використання повного потенціалу цифрового

зберігання інформації та цифрових комунікацій для управління глибинними трансформаціями) [65, с. 27].

Згідно з дослідженням В. Кузьменко, відповідно до вищезазначеної концепції, цифрова трансформація публічного управління в Європейському Союзі відбувалася шляхом послідовної зміни п'яти взаємопов'язаних та логічно обумовлених етапів:

– Етап I "Ініціація" (до 1998 року). На цьому початковому, піонерському етапі, у відповідності з фундаментальним принципом Європейського Союзу

про "вільний рух товарів, людей, послуг та капіталу", були прийняті ключові Директиви Європейського парламенту (Directive 95/46/EC про захист фізичних осіб у зв'язку з обробкою персональних даних та про вільний рух таких даних [63]; Directive 97/66/EC про обробку персональних даних та захист приватності в телекомунікаційному секторі [64]). Їхньою метою було послідовне усунення правових та технічних перешкод для забезпечення "вільного руху інформації та даних" між країнами-членами ЄС, що стало першочерговою передумовою подальшої цифрової інтеграції.

– Етап II "Інформатизація" (1998-2004 роки). Цей етап був сконцентрований на створенні базової інфраструктури. За допомогою реалізації масштабних проєктів та ініціатив ("План дій eEurope 2002" [67]; "План дій eEurope 2005" [68]) були закладені комплексні нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади для системної інформатизації органів публічного управління країн-членів Європейського Союзу.

– Етап III "Е-урядування" (2005-2009 роки). На цьому етапі, що реалізовував завдання амбітної Лісабонської стратегії (березень 2005 року) та ініціативи i2010 (яка була закріплена в спеціальній Директиві "Decision 2004/387/EC on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, business and citizens (IDABC)" [58]), були сформовані необхідні нормативно-правові, організаційні, технологічні та

програмно-технічні засади для широкомасштабного впровадження електронного урядування в органи публічного управління всіх країн Європейського Союзу.

– Етап IV "Е-демократія" (2009-2015 роки). Цей етап ознаменував перехід від адміністративних послуг до глибшої демократичної взаємодії. Шляхом прийняття відповідних нормативних актів ("Decision No 922/2009/EC on interoperability solutions for European public administrations (ISA)" [60]; "План дій з електронного урядування на 2011-2015 роки" [69]) були створені комплексні засади для впровадження інструментів електронної демократії в систему взаємодії між органами публічного управління, представниками бізнесу та громадянами країн Європейського Союзу.

– Етап V "Діджиталізація" (2015-2024 роки). На цьому завершальному, інтеграційному етапі, за допомогою низки стратегічних проектів та ініціатив ("Цифрова політика для Європи 2020" [62]; "План дій ЄС з електронного урядування на 2016-2020 рр.: Прискорення цифрової трансформації державного управління" [70]; "Decision (EU) 2015/2240 про встановлення програми щодо рішень інтероперабельності та загальних рамок для європейських публічних адміністрацій, бізнесу та громадян (програма ISA2) як засобу модернізації державного сектору" [59]) були сформовані остаточні нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади для створення єдиного цифрового ринку як цілісного економічного, політичного та соціально-культурного середовища для ефективної взаємодії між органами публічного управління, представниками бізнесу та громадянами країн Європейського Союзу [18, с. 166].

У ході реалізації зазначених послідовних етапів цифрова трансформація систем публічного управління країн Європейського Союзу відбувалася за трьома основними стратегічними напрямками:

Перший напрямок – інтероперабельність (Interoperability) та електронні сервіси (eServices). Цей напрямок реалізовувався відповідно до Програми ЄС ISA² (Interoperability Solutions for European Public Administrations 2), а також в

рамках масштабних проєктів e-CODEX, e-Invoicing, та ключової ініціативи Single Digital Gateway, спрямованої на максимальне спрощення доступу громадян та бізнесу до адміністративних послуг по всьому Європейському Союзу.

Другий напрямок – відкриті дані (Open Data). Стратегічний розвиток відкритих державних даних забезпечує суттєве підвищення рівня відкритості, прозорості та ефективності роботи державних органів, а також є перспективним шляхом до становлення нової цифрової індустрії – індустрії відкритих даних. Головним стратегічним завданням у цьому напрямку є інтеграція національних веб-порталів відкритих даних країн-членів ЄС до централізованих європейських порталів europeandataportal.eu та data.europa.eu.

Третій напрямок – електронна ідентифікація (eID). Важливою віхою стало ухвалення в 2014 році Регламенту ЄС №910/2014 (eIDAS), метою якого є запровадження єдиних стандартизованих вимог до розвитку електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг у країнах ЄС, а також розвиток трансграничної е-ідентифікації громадян та бізнесу. Проєкт зосереджений на виробленні єдиних стандартів, форматів та ідентифікаторів для засобів електронної ідентифікації у таких стратегічних сферах, як е-медицина, електронні публічні послуги та е-банкінг, і має сприяти розвитку Єдиного цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market), запровадженню безперервної транскордонної взаємодії та підвищенню мобільності громадян та бізнесу в межах Європейського Союзу [53, с. 141].

У рекомендаціях Європейської Комісії обґрунтовано підкреслюється, що "цифрова реальність кардинально змінює не тільки саме громадянське суспільство і його інститути, а й публічну владу в особі її, перш за все, державних структур, а також формує принципово нові моделі взаємодії між даними структурами і громадянським суспільством". Саме тому в переважній більшості міжнародних документів та стратегічних розробок провідна роль у розвитку електронного урядування, аналізі викликів (ризиків) і розробці

відповідних заходів покладається саме на органи публічного управління [7, с. 48]. У "Звіті про цифрову конкурентоспроможність Європи. Основні досягнення стратегії i2020" визначаються сім ключових елементів діджиталізації органів публічного управління країн Європейського Союзу:

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

- стратегія як сучасний ефективний інструмент публічного управління, що забезпечує послідовне та цілеспрямоване досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації суспільства;

- проєкт як практичний та конкретний інструмент операційної реалізації стратегічних цілей та завдань цифрового розвитку;

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

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

- якісні публічні послуги як кінцевий бажаний результат діяльності публічного управління, спрямованої на повноцінне та комплексне задоволення потреб громадян країн-членів Євросоюзу;

- сучасні цифрові інформаційно-комунікаційні технології, які технічно забезпечують вільний рух інформації і даних та безпосередньо сприяють підвищенню рівня залученості громадян до процесів розробки й прийняття публічних управлінських рішень у країнах-членах Європейського Союзу [71].

Звіт про цифрову конкурентоспроможність Європи спирається на комплексний показник рівня технологічного розвитку та ступеня

запровадження інноваційних технологій у цифровому суспільстві – Індекс DESI (Digital Economy and Society Index). Цей індекс є інтегральним показником, який формується на основі п'яти ключових компонентів:

1. Зв'язок (наявність та якість фіксованого широкосмугового зв'язку, мобільного широкосмугового зв'язку, швидкість широкосмугового інтернет-з'єднання та ціноутворення на ринку телекомунікаційних послуг);

2. Людський капітал (інтенсивність використання Інтернету населенням, а також рівень наявності базових та просунутих цифрових навичок у громадян);

3. Користування Інтернетом (активність громадян у використанні Інтернет-контенту, спілкування в соціальних мережах та здійснення онлайн-транзакцій через глобальну мережу Інтернет);

4. Інтеграція цифрових технологій (рівень діджиталізації підприємств та інтенсивність розвитку електронної комерції);

5. Цифрові публічні послуги (ступінь розвитку електронного урядування та доступності різноманітних е-сервісів для населення та бізнесу). Відповідно до останнього оприлюдненого ранкінгу DESI, у 2022 році до першої десятки безумовних лідерів з розвитку цифрових технологій серед країн Європейського Союзу увійшли: Фінляндія, Данія, Нідерланди, Швеція, Ірландія, Мальта, Іспанія, Люксембург, Естонія, Австрія (Рис. 2.1), які демонструють найвищі показники цифровізації всіх сфер суспільного життя [61].



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

Безперечно, однією з найважливіших критичних умов для широкого та успішного впровадження цифрових послуг у сфері публічного управління є розробка та імплементація єдиного стандартизованого порядку ідентифікації та аутентифікації користувачів публічних інформаційно-телекомунікаційних систем. У Європейському Союзі цьому питанню приділяється пріоритетна увага, що виражається в проведенні масштабної фундаментальної реформи законодавчої бази та активній стандартизації питань, пов'язаних із застосуванням електронного цифрового підпису та електронної ідентифікації. Кінцевою метою цієї амбітної реформи є послідовна ліквідація існуючих адміністративних та технологічних бар'єрів для вільного трансграничного руху послуг, а також запровадження єдиного правового режиму та забезпечення взаємного визнання довірчих послуг на міжнародному ринку, перш за все інституціями державного сектору.

Органи Європейського Союзу надають активну підтримку розвитку таких масштабних інфраструктурних проєктів, як IDABC, STORK та Netcards, які безпосередньо спрямовані на впровадження єдиного електронного посвідчення особи в різноманітних сферах життєдіяльності або реалізують принцип спільного використання результату аутентифікації, відомий як концепція "Єдиного входу" (Single-Sign-On). Окрім впливового американського стандарту NIST SP 800-53, слід також звернути увагу на перший міжнародний стандарт ISO 29115, який створює реальні передумови для транснаціональної стандартизації процедур аутентифікації користувачів. Важливою віхою в цьому процесі стала публікація у 2014 році ключового Регламенту Європейського Парламенту і Ради Європейського Союзу №910/2014 про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку (eIDAS – electronic identification and trust services) [63]. Головною метою Регламенту eIDAS є формування єдиної правової та технічної основи для безпечної електронної взаємодії між суб'єктами господарювання, громадянами та державними

органами з метою суттєвого спрощення та популяризації використання транскордонних онлайн-послуг.

Як обґрунтовано зазначає дослідник А. Самойленко, динамічний та стрімкий розвиток цифрових технологій в Євросоюзі зумовлює постановку принципово нових завдань перед державним сектором щодо подальшого поглиблення розвитку електронного урядування. Наочним підтвердженням цієї тенденції є дані звіту DESI за 2022 рік, згідно з якими кількість осіб, що активно використовували послуги електронного уряду в 2022 році, значно збільшилася – з 67% до 78%. Беззаперечне лідерство за цим показником посідають такі країни, як Естонія, Литва, Іспанія та Фінляндія [41, с. 52]. Водночас, на глобальному рівні одним з найсучасніших та найінноваційніших урядів визнається уряд провінції Онтаріо в Канаді, який вже з 2014 року, прийнявши прогресивний цифровий підхід "digital by default" ("цифровий за замовчуванням"), активно залучає громадян та забезпечує їх ефективну взаємодію з органами влади через сучасні цифрові технології. В рамках цього підходу було успішно інтегровано державні послуги та інформаційні ресурси в єдину, інтуїтивно зрозумілу цифрову платформу "ontario.ca", реалізовано інноваційну програму, що використовує цифрові інструменти для збору відгуків від мешканців по всій провінції, створено інтерактивний каталог онлайн-консультацій, який значно полегшує пошук та активну участь громадян у процесі прийняття ключових урядових рішень. Зокрема, було започатковано відкритий громадський діалог щодо формування бюджету, спрямований на ліквідацію бюрократичних перепон для підприємств, вирішення нагальних питань зміни клімату та багатьох інших важливих ініціатив уряду [66].

Окрім того, особливої уваги заслуговують заходи з цифрової трансформації національних систем публічного управління, впроваджені провідними країнами світу:

США. Відповідальність за формування політики у сфері цифровізації покладено на Державну цифрову службу (United States Digital Service). Вона

була заснована Президентом США у 2014 році як своєрідний "стартап у Білому Домі" з метою об'єднання передових технологій, інноваційного проєктного менеджменту та талановитих фахівців для роботи в уряді. На сьогодні служба концентрується на перетворенні найважливіших державних сервісів, переосмисленні процедур урядових закупівель цифрових послуг, розширенні використання спільних платформ, сервісів та інструментів, а також на залученні найталановитіших технічних спеціалістів на державну службу.

Швеція. Ця скандинавська країна запровадила для своїх громадян інноваційну систему "Електронний ідентифікаційний номер" (BankID), яка значно спрощує всі процедури взаємодії з урядовими органами. Також тут було створено спеціальну платформу "Open Data" для забезпечення вільного та відкритого доступу до урядових даних для всіх зацікавлених осіб. Результатом впровадження таких систем стало суттєве скорочення черг, спрощення процесів подання документів та оплати податків.

Велика Британія. Ключовим органом влади, відповідальним за формування політики у сфері цифровізації, є Державна цифрова служба (Government Digital Service) при Секретаріаті Кабінету Міністрів. Будучи утвореною у 2011 році, вона активно сприяє переведенню державних послуг в електронний формат. Також на службу покладено завдання ретельного розрахунку вартості переходу до електронних послуг, оцінки потенційного економічного ефекту та безпосередньої участі в розробленні Державної електронної стратегії.

Естонія. У цій невеличкій прибалтійській країні було впроваджено одну з перших у світі систем електронного голосування (e-voting), що надає громадянам можливість брати участь у виборах онлайн. Країна також стала піонером у запровадженні інноваційної концепції "е-резидентства" (e-residency), яка надає іноземцям доступ до естонських електронних послуг та ведення бізнесу з будь-якої точки світу [15, с. 93-94].

Сінгапур. Функції формування політики у сфері цифровізації виконує Державне агентство технологій (Government Technology Agency). Воно, починаючи з середини 1990-х років, координує цифрові перетворення в державному секторі. З 2017 року Агентство звітує перед новою "Групою розумної цифровізації та цифрового уряду", створеною під егідою Канцелярії Прем'єр-міністра, що забезпечило більш централізований та цілеспрямований підхід до впровадження концепції "розумної країни". Також у Сінгапурі було сформовано унікальне Міністерство супутникових даних (Ministry of Satellite Data), яке ефективно використовує супутникову інформацію та здійснює комплексну аналітику для вирішення проблем водопостачання, організації дорожнього руху, моніторингу стану навколишнього середовища та багатьох інших урядових завдань.

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

Індія. Індійський уряд ініціював масштабний проєкт Aadhaar, який надає кожному громадянину унікальний ідентифікаційний номер, що пов'язаний з його біометричними даними. Цей проєкт дозволяє мільйонам громадян оперативно отримувати різноманітні державні послуги та субсидії, мінімізуючи бюрократичні перешкоди.

Нова Зеландія. Відповідальність за формування політики покладено на Цифрове урядове партнерство (Digital Government Partnership). Ця структура є платформою для взаємодії зацікавлених сторін з різних органів влади для досягнення стратегічної мети створення цілісної, загальнодержавної цифрової системи. У 2017 році вперше було призначено міністра з питань цифрових адміністративних послуг. Директор з цифрових питань уряду (Chief Digital Officer) відповідає за нагляд за розробленням та управлінням цифровими технологіями для державного сектору, а Головний розпорядник

державних даних (Chief Data Steward) забезпечує ефективне використання даних як стратегічного ресурсу урядом для надання якісніших послуг громадянам [45, с. 109-110].

Австралія. Відповідальним органом визначено Державне агентство цифрової трансформації (Digital Transformation Agency). Воно було утворене у 2015 році для надання допомоги державним департаментам та агентствам у трансформації їх діяльності в цифрові форми. Відтоді роль Агентства значно посилилася, оскільки зараз воно має широкі повноваження в координації цифрової трансформації уряду в цілому та здійснює централізований нагляд за реалізацією програм державної політики у сфері ІКТ.

Сучасні дослідники виділяють три провідні тенденції цифровізації систем державного управління в розвинених країнах світу, зокрема в Сполучених Штатах Америки та Європейському Союзі:

1. У сфері державного управління – це масштабна цифровізація органів державного управління та місцевого самоврядування, спрямована на оптимізацію їх внутрішньої процесуальної діяльності, діловодства, документообігу та взаємодії між різними інституціями системи державного управління країни. Це створює реальну можливість для автоматизації значної частини документообігу, суттєвого скорочення витрат часу та ліквідації надмірних адміністративних процесів у поточній діяльності державних службовців, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність та якість їх роботи.

2. У сфері публічної політики – це широка цифровізація взаємодії органів публічної адміністрації з громадськими організаціями та громадянами. Вона проявляється у постійному розширенні переліку адміністративних послуг, що надаються в онлайн-форматі без безпосереднього втручання посадових осіб, а також у розвитку спектру онлайн-інструментів участі громадян та їх об'єднань у безпосередніх процесах публічного управління, зокрема, через різноманітні форми онлайн-демократії та е-участі. Це відкриває можливість значно скоротити

часові та матеріальні витрати громадян на отримання адміністративних послуг, налагодити ефективний зворотний зв'язок з територіальними громадами, проводити з них консультації з ключових питань місцевого розвитку та залучати до спільних дій. У сукупності це призводить до суттєвого підвищення рівня довіри та легітимності органів публічного управління.

3. У сфері державного регулювання – це цифровізація взаємодії органів державного управління та суб'єктів господарювання на засадах принципу "єдиного вікна", а також автоматизація різних видів дозвільних, реєстраційних та звітних процедур з вилученням з процесу їх надання прямої присутності посадових осіб державних органів як фактора суб'єктивності та потенційної корупційної складової.

Усі ці заходи покликані створити нові потужні стимули для розвитку ринкових відносин та поживлення національного ринку. Саме тому державні інституції зобов'язані здійснювати стратегічні інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології в умовах активного формування цифрових ринків та економік, коли громадяни дедалі більше стають реальними та активними користувачами цих технологій. В іншому випадку, вони виявляться недостатньо підготовленими до нових моделей взаємодії та обслуговування, перетворюючись на заручників застарілих, нестійких у довгостроковій перспективі моделей управління. Повільне або затяжне впровадження технологічних інновацій в "цифрову" епоху в цілому створює серйозні ризики для виконання завдань і досягнення стратегічних цілей державними установами: зростають їх операційні витрати, знижується ефективність, і вони все частіше перетворюються на структури, що не відповідають сучасним викликам [76].

У якості узагальнення світового та європейського досвіду використання цифрових технологій у публічному управлінні доцільно навести ключові стратегічні напрямки цифрової трансформації систем публічного врядування, виокремлені доктором наук з державного управління Т. Шестаковською:

– Електронне урядування (e-Government). Розвиток електронного урядування передбачає поетапний та послідовний перехід до повністю цифрових систем управління державою. Це охоплює створення електронної системи звітності, розгортання багатофункціональних електронних платформ для взаємодії з громадянами та бізнесом, надання електронних послуг та впровадження інших інноваційних рішень для суттєвого підвищення ефективності та прозорості роботи державного апарату.

– Штучний інтелект та аналітика даних (AI & Big Data Analytics). Застосування штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних у публічному управлінні відкриває нові горизонти для вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень, дозволяє прогнозувати проблеми та виявляти суспільні тренди. AI може ефективно автоматизувати багато рутинних завдань, забезпечити глибокий аналіз величезних масивів даних та забезпечити підґрунтя для більш обґрунтованих та результативних рішень.

– Відкриті дані (Open Data). Активне використання концепції відкритих даних дозволяє органам влади публікувати інформацію про свою діяльність, бюджетні витрати, соціально-економічну статистику тощо у відкритому та машинно-читаному форматі для всіх зацікавлених сторін. Це не лише стимулює громадську участь і підвищує рівень прозорості, але й сприяє пошуку інноваційних шляхів спільного вирішення суспільних проблем.

– Інтернет речей (IoT - Internet of Things). Використання IoT-технологій у публічному управлінні може суттєво поліпшити моніторинг і управління міською та регіональною інфраструктурою, такою як системи освітлення, водопостачання, транспорт тощо. Збір та аналіз даних з різноманітних датчиків допомагає органам влади краще розуміти актуальні потреби та проблеми громадян і забезпечувати більш ефективно та раціональне використання суспільних ресурсів.

– Електронна ідентифікація та кібербезпека (e-ID & Cybersecurity). Подальший розвиток систем електронної ідентифікації дозволить громадянам та бізнесу надійно та легко аутентифікувати себе в онлайн-сервісах держави

без необхідності особистого відвідування офісів або подання паперових документів. Це призведе до значного зменшення бюрократичних перешкод і підвищить рівень зручності для кінцевих користувачів, забезпечуючи при цьому належний рівень кібербезпеки.

– Технологія розподіленого реєстру (Blockchain). Впровадження технології блокчейн може забезпечити безпрецедентний рівень безпеки, недоторканності та незмінності даних, що є критично важливим для сфери публічного управління. Вона може знайти застосування для забезпечення цілісності фінансових транзакцій, підтвердження автентичності офіційних документів та створення децентралізованих і стійких до несанкціонованого втручання систем управління.

– Соціальні медіа та громадська участь (Social Media & Civic Engagement). Соціальні медіа перетворюються на потужний інструмент громадської участі та прямий зв'язок між урядовими органами та суспільством. Вони надають можливість швидкого обміну інформацією, обговорення ідей та отримання зворотного зв'язку, а також активної участі громадян у прийнятті рішень через механізми громадських консультацій та онлайн-опитувань [52, с. 17-18].

РОЗДІЛ 3

ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Цифровізація системи публічного врядування України: генезис, сучасний стан та нагальні проблеми

Цифровізація, будучи одним із ключових трендів сучасного розвитку, здійснює докорінну та системну трансформацію всієї архітектури публічного управління України, яка є складноорганізованою структурованою сукупністю центральних та регіональних органів державної виконавчої влади, а також обласних, районних органів та інституцій місцевого самоврядування. Відповідно до норм Конституції України, зазначені органи були утворені з метою ефективного виконання функцій державного врегулювання та координованого управління суспільно-політичним, економічним і культурно-духовним життям населення, а також для надання якісних публічних і адміністративних послуг в межах чинного правового поля держави. Під потужним впливом цифровізації ця багаторівнева система зазнає якісних змін, поступово трансформуючись із традиційної ієрархічно-вертикальної моделі в більш сучасну, гнучку та адаптивну горизонтально-мережеву систему комунікацій та взаємодій. Цей фундаментальний перехід суттєво та необоротно змінює усталені адміністративно-владні відносини як між окремими інституціями публічної влади, так і всередині них, а також радикально оновлює формати їх взаємодії з представниками економіко-промислового комплексу та інститутами громадянського суспільства.

Зазначена масштабна трансформація охоплює низку ключових та взаємопов'язаних процесів, серед яких можна виокремити наступні:

– Послідовна децентралізація владних повноважень та відповідальності. Цей складний багатоаспектний процес супроводжується планомірною передачею низки державних функцій та управлінських повноважень на нижчі рівні влади. Важливо зауважити, що децентралізація відбувається одночасно у двох напрямках: це класична передача влади зверху вниз, від центральних органів державної влади до органів місцевого самоврядування, а також паралельний рух знизу вгору, коли місцеві територіальні громади та муніципалітети на засадах субсидіарності самостійно та ініціативно беруть на себе виконання певних функцій, які вони здатні реалізувати об'єктивно ефективніше та оперативніше, ніж центральна державна адміністрація.

– Підвищення ефективності та прозорості використання коштів державного та місцевих бюджетів. Ця перевага безпосередньо пов'язана з оптимізацією чисельності працівників органів публічної адміністрації, які раніше були зайняті виконанням рутинних функцій, таких як прийом громадян, обробка їхніх звернень, запитів та заяв щодо надання адміністративних послуг. Звільнені ресурси створюють реальну можливість для раціоналізації кадрового складу, забезпечення гнучкості професійних компетенцій співробітників та більш ефективного використання управлінського апарату органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.

– Істотне підвищення якості, доступності та оперативності надання публічних адміністративних послуг населенню. Це досягається шляхом масового переведення адміністративних сервісів в електронний, автоматизований формат, що дозволяє практично повністю усунути суб'єктивний людський фактор та мінімізувати ризики потенційного бюрократичного свавілля через виведення державних службовців з безпосереднього ланцюга надання цих послуг.

– Формування абсолютно нової, партнерської системи взаємодії між органами публічної адміністрації, інститутами громадянського суспільства та

окремими громадянами. Ця система будується на засадах рівноправної взаємодії та широкої участі громадськості в питаннях місцевого самоврядування, що реалізується, зокрема, через спеціальні онлайн-сервіси участі у формуванні місцевих бюджетів (participatory budgeting) та постійного громадського моніторингу їх виконання.

– Виведення процесів підготовки, аналізу та прийняття управлінських рішень на принципово новий якісний рівень. Такий прогрес став можливим завдяки активному впровадженню новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, створенню комплексних електронних та цифрових баз даних, а також спеціалізованого програмного забезпечення, здатного оперувати великими масивами інформації (Big Data) та моделювати різні сценарії можливих наслідків управлінських рішень після їх прийняття та практичної імплементації.

– Поступовий, але неспинний перехід від традиційної адміністративно-командної моделі управління до сучасної клієнтоорієнтованої, зосередженої на отриманні конкретного очікуваного суспільного результату. Ця зміна ґрунтується на кардинальному переосмисленні філософії функціонування органів державного управління, яка тепер чітко орієнтована на принцип людиноцентризму та прагне до суттєвого підвищення якості життя громадян кожної конкретної адміністративно-територіальної одиниці.

Варто зазначити, що наша держава розпочала масштабну цифрову трансформацію системи публічного управління порівняно недавно – фактично у 2016 році, коли була розроблена та прийнята стратегічна програма "Цифровий порядок денний України 2020". Ця програма була концептуально адаптована до аналогічного Цифрового порядку денного Європейського Союзу та передбачала прискорений перехід до цифровізації державного управління на всіх його рівнях. Місією даної програми стало досить амбітне гасло: "Цифрові технології – основа добробуту України;

сфера, яка визначає сутність перетворень у країні – для кращого життя, праці, творчості, освіти, відпочинку" [19].

Саме в рамках реалізації зазначеної Програми цифровізації державного управління було розроблено та успішно впроваджено низку інноваційних ІКТ-платформ, серед яких:

– Державний веб-портал електронних послуг "Портал Дія", який реалізує конституційне право кожного громадянина України на отримання електронних послуг та інформації про себе з державних інформаційних електронних ресурсів. Важливо підкреслити, що український додаток «Дія» отримав визнання як один із найкращих в Європі та був взятий за взірець для наслідування іншими країнами, зокрема Польщею.

– Мобільний застосунок "Дія", що надає кожному громадянину України можливість у режимі реального часу 24/7 отримати швидкий доступ до цифрових документів та державних сервісів. Станом на початок 2022 року цим зручним мобільним додатком вже скористалися понад 4,5 мільйони громадян України [22].

– Комплексна цифрова трансформація адміністративних послуг – на сьогодні понад 120 різноманітних видів послуг надаються в електронному вигляді та є доступними на офіційних веб-сайтах органів державної влади. В основі цієї трансформації лежать провідні технології цифровізації публічних сервісів, такі як багатоканальне інформування та залучення громадян; відкриті дані (Open Data); електронна ідентифікація громадян; передова аналітика даних; "розумні" машини і прилади; "Інтернет речей" (IoT); та універсальні цифрові урядові платформи [25].

Швидкість і якість цифрової трансформації України в передвоєнні роки були позитивно відзначені численними закордонними експертами та авторитетними міжнародними організаціями. Зокрема, згідно з даними дослідження United Nations E-Government Survey 2020, Україна успішно увійшла до групи країн з високим рівнем розвитку електронного урядування

та стала однією з 12 країн світу, які за індексом електронної участі перейшли до престижного рівня "дуже високий" [74].

Відповідно до завдань "Цифрового порядку денного України 2020" у 2019 році було створено спеціалізований орган – Міністерство цифрової трансформації України. Основними стратегічними завданнями цього міністерства стали формування та реалізація державної політики у широкому спектрі сфер, включаючи цифровізацію, цифровий розвиток, цифрову економіку, цифрові інновації, електронне урядування та електронну демократію, розвиток інформаційного суспільства; розвиток цифрових навичок та цифрових прав громадян; сфери відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності; розвиток інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету та телекомунікацій; електронну комерцію та бізнес; надання електронних та адміністративних послуг; електронні довірчі послуги та електронну ідентифікацію; а також розвиток ІТ-індустрії [32].

Міністерство цифрової трансформації (Мінцифри) виконує роль центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та імплементацію державної політики у вищезазначених сферах [3, с. 214]. Саме Мінцифри є головним суб'єктом державного управління в сфері цифрової трансформації в Україні. Діяльність міністерства цілеспрямована на практичне втілення концепції сервісної держави, в рамках реалізації якої держава поступово перетворюється на ефективний сервісний центр з мінімізацією суб'єктивного впливу на процес надання державних послуг, а також на забезпечення стабільного функціонування національної цифрової інфраструктури у тісній співпраці з іншими органами виконавчої влади.

Реалізація амбітної стратегії Міністерством цифрової трансформації України розпочалася з розробки та запуску за фінансової та методичної підтримки Фонду "Східна Європа" (в межах програми EGAP) масштабних цифрових проектів "Дія. Цифрова держава" та "ВзаємоДія. Провідник у світ е-демократії". Протягом 2020 року Міністерством були підготовлені та

внесені до Верховної Ради України низка важливих законопроектів, таких як "Про хмарні послуги", "Про публічні електронні реєстри", "Про віртуальні активи" та інші. Вже у 2021 році міністерство ініціювало державну програму "Інтернет-субвенція", метою якої була фінансова допомога віддаленим сільським населеним пунктам для підключення до високошвидкісного Інтернету.

Як обґрунтовано зазначає О. Красівський, "Україна розпочала амбітний шлях цифровізації, і вже за три роки команді Мінцифри вдалося досягти результатів, на які інші країни витрачають десятиріччя. Зокрема, вже зараз можна констатувати кардинальну зміну технологічної культури в державі. Українці звикли, що всі найпопулярніші послуги можна швидко отримати в додатку "Дія". Наглядною є кількість бізнесів, які відкрили через "Дію" після 24 лютого 2022 року, а саме +136 тисяч автоматичних ФОП та +4 тисячі ТОВ" [16, с. 14].

Інший фахівець, Н. Гавриленко, підкреслює, що "до початку повномасштабної війни Україна була одним із європейських лідерів за рівнем розвитку сфери відкритих даних і посідала шосте місце в престижному рейтингу European Open Data Maturity 2021. Сервісами, розробленими на основі цих даних, 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 значний потенціал до подальшого зростання. За підсумками 2021 року вітчизняний ІТ-сектор зріс на 36% у порівнянні з показниками 2020 року, сягнувши при цьому позначки 6,8 мільярдів доларів США експорту комп'ютерних послуг. Наразі частка експорту ІТ-послуг України становить близько 2,7% ВВП країни" [8, с. 49].

Початок широкомасштабного військового вторгнення російської федерації на територію України став, як не парадоксально, "потужним

імпульсом до ще більш інтенсивної та прискореної цифровізації послуг. Відкрилися нові перспективи для суттєвого зменшення бюрократичних процедур, починаючи від щоденних рутинних сервісів для населення і до реальної можливості спрощення складних бізнес-процесів, таких як необхідна допомога під час релокації підприємств із тимчасово окупованих територій або зон активних бойових дій" [16, с. 12-13]. Саме в цей надзвичайно складний період, на обґрунтовану думку Р. Примуша, "публічно-управлінські зміни відбулися за рахунок інтенсифікації використання засобів цифровізації в таких критично важливих напрямках":

Українські програмісти за оперативної підтримки Мінцифри розробили спеціальний додаток, який сповіщає користувачів про повітряну та ще п'ять типів загроз. Це стало важливим інструментом для людей, у яких немає або не працюють звичайні сирени, а також для тих, хто знаходиться в укриттях.

Були створені спеціалізовані чат-боти у популярних месенджерах (наприклад, у м. Харків), якими можна скористатися для оперативного повідомлення про знайдені небезпечні об'єкти, снаряди та боєприпаси.

Була впроваджена спрощена процедура звернення до органів державної влади за допомогою у разі втрати працездатності, житла чи іншого майна внаслідок зовнішньої агресії (через мобільний додаток "Дія").

Державна служба України з надзвичайних ситуацій спільно з державною ІТ-компанією "Інфотех" запустили спеціалізований додаток "Розмінування України", який надає можливість: повідомляти рятувальників про виявлені вибухонебезпечні та підозрілі предмети; переглядати інтерактивні мапи територій, які потенційно можуть бути забруднені вибухонебезпечними предметами; фіксувати та передавати інформацію про знайдені на території України нездетоновані снаряди, міни, вибухонебезпечні та підозрілі предмети, залишаючи про них мітки на карті з додаванням фото та детального опису. Ця важлива інформація потім оперативно опрацьовується фахівцями ДСНС України [35, с. 326].

Таким чином, можна констатувати, що глобальна цифровізація відкрила принципово нові можливості для взаємодії між публічною владою, бізнесом та суспільством загалом. Вона дала потужний поштовх до виникнення нових форм співпраці, надала змогу оперативнo отримувати широкий спектр послуг через додаток "Дія" як постійному населенню, так і внутрішньо переміщеним особам, сприяла релокації бізнесу тощо. Крім того, з'явилися нові інструменти для комунікації, включаючи можливості монетизації ведення соціальних мереж, розвитку партнерських бізнес-стосунків, а також для публічного маркетингу при налагодженні діалогу та взаємодії між державними органами, місцевими владами, громадськими організаціями та громадянами, а також іншими зацікавленими сторонами [21, с. 91].

З метою більш глибокого, системного та всебічного аналізу сучасного стану цифрової трансформації системи публічного управління та адміністрування в Україні, доцільним є проведення класичного SWOT-аналізу. Такий аналіз дозволить структуровано визначити та оцінити внутрішні сильні сторони (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses), а також зовнішні потенційні можливості (Opportunities) і реальні загрози (Threats) процесів цифровізації інститутів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, що сприятиме формуванню обґрунтованих стратегічних орієнтирів для подальшого розвитку в цій сфері (Рис. 3.1.).

Незважаючи на значні досягнення, процес цифрової трансформації системи публічного управління та адміністрування в Україні стикається з низкою системних викликів та проблем. Як зазначає дослідник О. Берназюк, до ключових проблемних аспектів впровадження цифрових технологій у сферу публічного управління належать:

1. Відсутність єдиної стратегії розвитку. Спостерігається фрагментарність та непослідовність державної політики у сфері цифровізації публічного управління, що обумовлено відсутністю цілісної стратегії, розробленої з урахуванням рекомендацій європейських інституцій, міжнародних організацій, а також експертів у галузях права, інформаційних

технологій та публічного адміністрування.

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

здобуття комп'ютерної грамотності як у державній системі освіти, так і в приватних установах та державних установах, у тому числі на безоплатній основі	комп'ютерну техніку та програмне забезпечення в умовах існування великої кількості громадян, які живуть на межі бідності
---	--

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

2. Несистемність законодавчого регулювання. Відзначається неузгодженість національного законодавства з міжнародними стандартами, що є наслідком прийняття в різні періоди нормативно-правових актів, які регулюють різноманітні аспекти інформаційних відносин без єдиного методичного підходу та комплексного бачення розвитку цифровізації.

3. Наявність законодавчих пробілів. Зберігається неурегульованість окремих видів правовідносин, що виникають у цифровому середовищі, зокрема щодо застосування інноваційних технологій у публічному управлінні різними сферами – освіти, охорони здоров'я та іншими соціально важливими галузями.

4. Обмеженість фінансового забезпечення. Недостатність бюджетного фінансування обумовлює відсутність належного технічного оснащення органів державної влади та місцевого самоврядування, що значно уповільнює процес технологічної модернізації.

5. Недосконалість механізмів захисту даних. Актуальною залишається проблема забезпечення ефективного захисту персональних даних та гарантування прав громадян у контексті використання цифрових технологій у сфері публічного управління, що вимагає розвитку відповідних правових та технічних механізмів [3, с. 216 – 217].

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 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 управління [10, с. 23].

Ю. Коломоєць наголошує на проблемі у забезпеченні 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 відстоює своє право на таємницю особистого листування та особистого життя, але водночас активно використовує мережеві послуги [13].

В. Шандрик, О. Радченко, А. Кошеленко та І. Дейнега стверджують, що 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 управління [76].

Отже, необхідно здійснювати усі можливі кроки 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.

3.2 Перспективи розвитку системи публічного управління України на засадах цифровізації

Цифрове врядування сьогодні обумовлює революційні зміни системи державного управління, відкриваючи широкий спектр нових можливостей та беззаперечно визначаючи головний вектор розвитку як центральних органів влади, так і інститутів місцевого самоврядування. Фундаментальною причиною такого становища виступає поступове ускладнення процесів надання публічних послуг, що супроводжується одночасним зростанням суспільних вимог щодо їх якості, доступності та оперативності надання.

Саме цифрове врядування пропонує інноваційні інструменти для ефективного вирішення цих складних викликів, що обумовлює його активне впровадження урядами провідних країн світу. Міжнародний досвід цифрової трансформації публічного сектору знайшов своє відображення у створенні численних моделей технологічної зрілості цифрового управління, що яскраво свідчить про становлення прогресуючої глобальної тенденції. Кожен з етапів запровадження сучасних технологій у державному секторі має визначальне значення, оскільки створює необхідний фундамент для подальших, більш складних трансформацій, формуючи таким чином послідовний ланцюг технологічного вдосконалення системи публічного управління.

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 етапу (Рис. 3.2.). Перспективи розвитку та потенційні ризики цифрового управління безпосередньо детерміновані його системною складністю, організаційною багатоманітністю та контекстуальною специфікою впровадження. Цей складний соціально-технічний процес характеризується одночасним виконанням численних взаємопов'язаних завдань за участі різноспрямованих суб'єктів, що формує поліцентричну модель взаємодії. Як наслідок, виникає

множинність джерел проблематики та широка палітра альтернативних шляхів їх вирішення, серед яких відсутні універсальні чи ідеальні рішення.



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

У таких умовах успішність розвитку цифрового врядування визначається якістю знань та глибиною розуміння керівників органів публічної влади, державних діячів, народних депутатів та всіх суб'єктів прийняття публічно-управлінських рішень. Критично важливими стають їхня здатність до знаходження збалансованих компромісів та усвідомлення того, що технології повинні виконувати службову роль щодо суспільства, сприяючи реалізації фундаментальних цінностей демократії, свободи та 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" [53, с. 141].

В. Мареніченко пропонує концептуальний механізм імплементації цифровізації в системі публічного управління, який передбачає послідовне досягнення низки стратегічних цілей:

1. Оптимізація фінансових витрат: досягнення стратегічного скорочення прямих витрат на функціонування органів публічного управління шляхом раціоналізації та оптимізації виконуваних функцій та операційних процесів.

2. Підвищення адміністративної ефективності: зростання продуктивності праці державних службовців при наданні послуг та здійсненні контрольних-наглядових повноважень через фундаментальну модернізацію адміністративно-управлінських процедур.

3. Раціоналізація інформаційних ресурсів: зниження собівартості створення та адміністрування інформаційних ресурсів і систем завдяки впровадженню принципів багаторазового використання інформаційно-технологічних рішень.

4. Підвищення ефективності бюджетного управління: оптимізація ефективності бюджетних видатків на програмно-проектні заходи, що реалізуються органами влади, через активне просування та стимулювання масштабного впровадження цифрових технологій.

5. Відновлення довіри до інституцій влади: підвищення рівня довіри громадян та суб'єктів господарювання до органів влади і посадових осіб, а також забезпечення підтримки прийнятих ними рішень і політик через формування цілісної екосистеми державних і приватних платформ та забезпечення їх функціональної взаємодії [23].

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) [34, с. 38-39].

Колектив науковців на чолі з К. Сімаковим сформулював систему з восьми фундаментальних принципів цифровізації України, які становлять концептуальну основу для проведення відповідної державної політики [44, с. 180]:

1. Принцип цифрової рівності: забезпечення рівних можливостей для кожного громадянина в доступі до послуг, інформаційних ресурсів та знань, що надаються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

2. Принцип практичної корисності: спрямованість цифровізації на створення відчутних переваг та покращення якості життя в різноманітних аспектах повсякденної діяльності громадян.

3. Принцип економічного стимулювання: розгляд цифровізації як платформи для економічного зростання через підвищення ефективності виробництва та зростання продуктивності праці завдяки впровадженню цифрових технологій.

4. Принцип розвитку інформаційного суспільства: сприяння цифровізації формуванню інформаційного суспільства, розвитку ЗМІ, створенню креативного середовища та інноваційних ринків.

5. Принцип інтеграційної спрямованості: орієнтація цифровізації на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, входження на європейський та світовий ринки електронної комерції, банківських та біржових послуг.

6. Принцип стандартизації: впровадження єдиних стандартів як основи цифровізації, що забезпечує посилення конкуренції, зниження витрат,

гарантію сумісності систем, підтримку якості послуг та зростання ВВП країни.

7. Принцип безпеки та довіри: забезпечення високого рівня довіри та безпеки при використанні інформаційно-комунікаційних технологій на всіх етапах цифровізації.

8. Принцип державного регулювання: забезпечення фокусного та комплексного державного управління процесами цифровізації, де органи влади відіграють провідну роль у розробці, просуванні та впровадженні всеосяжних національних цифрових стратегій.

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 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 тощо [16].

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 сервісно-орієнтованої 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 проєктах [1, с. 127];

– 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 громадян [44, с. 181];

– 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 4.0 [55, с. 33];

– використання цифровізації як інструменту оптимізації бюджетних витрат: впровадження практики розрахунку транзакційних витрат та оцінка їх зниження за рахунок цифровізації, широкий розвиток електронно-технологічного державно-приватного партнерства [11, с. 144];

– 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 службовців [28, с. 144];

– підвищення рівня цифрової безпеки й довіри до ІКТ, забезпечення кібербезпеки, захист конфіденційності персональної інформації, гарантування захисту приватного життя та цифрових прав і свобод [44, с. 182].

– подальше формування внутрішнього попиту на цифрові технології та їх використання громадянами, бізнесом, галузями економіки та, найголовніше, державою та органами державної влади всіх рівнів [80, с. 144];

– розвиток цифрових компетенцій публічних службовців та

стимулювання набуття цифрових навичок і цифрових компетентностей пересічними громадянами, зокрема, людьми похилого віку;

– 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 громадянам [6, с. 14];

– впровадження цифрових технологій у виборчу систему [24];

– 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 ресурсів [11, с. 136].

Таким чином проведене дослідження дозволяє констатувати, що цифрове врядування виступає потужним інструментом підвищення ефективності, доступності та прозорості надання публічних послуг, а також формування більш розвинених комунікаційних моделей між державними інституціями та суспільством. Це, у свою чергу, сприяє посиленню соціальної активності та участі громадян у публічних процесах. Паралельно цифрове управління на всіх рівнях - від державного до муніципального – забезпечує оптимізацію систем управління ресурсами, зміцнення партнерських відносин між стейкхолдерами, вирішення завдань сталого розвитку та підвищення інноваційного потенціалу в сфері надання публічних сервісів.

Інтеграція цифрових технологій у державне управління створює передумови для колективного прийняття рішень та реалізації заходів, що відповідають суспільним запитам, на основі аналізу реальних міжвідомчих, міжорганізаційних та міжгалузевих взаємозв'язків. Критично важливим аспектом є контекстуальне середовище, оскільки саме воно детермінує ефективність цифровізації. Технологічна готовність державних інституцій сама по собі не забезпечить очікуваних результатів без активної участі суспільства та належного фінансового забезпечення, необхідного для підтримки та розвитку цифрової інфраструктури. Людський фактор

залишається вирішальним елементом інтелектуальної системи управління, заснованої на сучасних технологіях, і без готовності громадян та чиновників до впровадження інновацій та розвитку цифрових компетенцій потенційні переваги цифрової трансформації можуть лишитися нереалізованими.

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 та системна трансформація національних систем публічного управління на засадах цифровізації сьогодні становить один із ключових глобальних трендів. Провідні держави світу розглядають цифровізацію як стратегічний пріоритет національного розвитку та важливий каталізатор формування нових парадигм і концепцій державного управління. Сучасна модель "цифрового" управління відрізняється організаційною складністю, контекстуальним різноманіттям та глибинною трансформацією сутності управлінських процесів. Її основним відмінним рисом є перехід від традиційної ієрархічно-вертикальної системи "адміністрування" до інноваційної горизонтально-мережевої структури платформеного типу, що передбачає широке використання інструментів цифрової, сервісно-орієнтованої взаємодії між органами державної влади та громадянами.

Систематизовано на основі джерельного аналізу дискурсивний простір дослідження проблематики цифровізації систем публічного управління та адміністрування. В результаті було виокремлено чотири ключові аналітичні кластери, що репрезентують основні наукові підходи до вивчення даної теми, де: перший кластер об'єднує дослідження, присвячені теоретико-методологічним основам впливу цифровізації на системи публічного управління, аналізу трансформаційного потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій та їх впливу на фундаментальні

засади функціонування публічної адміністрації; другий кластер охоплює роботи, що досліджують специфіку цифровізації різних сфер суспільного життя та особливості цього процесу на різних рівнях управлінської вертикалі - від центральних органів державної влади до інституцій регіонального та місцевого самоврядування; Третій кластер включає компаративні дослідження, що висвітлюють міжнародний досвід цифровізації в економічно розвинених країнах та розкривають особливості цифрової трансформації їхніх систем публічного управління і можливості адаптації цих практик в українських умовах; четвертий кластер зосереджений на дослідженні актуальних проблем та перспектив формування цифрового суспільства в Україні, з урахуванням специфіки сучасного етапу розвитку держави в умовах глобальних викликів.

Обґрунтовано, що історична еволюція цифровізації публічного управління пройшла три послідовні фази розвитку. Перший етап ознаменувався початком процесу конвертації ділової інформації з аналогового у цифровий формат у державних установах. На цій стадії інформаційно-комунікаційні технології виконували переважно функцію автоматизації операційних процедур, пов'язаних із повним життєвим циклом обробки інформації – від її пошуку, відбору та отримання до систематизації, зберігання, аналітичної обробки, трансформації, архівування, відновлення, передачі та розповсюдження. Другий етап характеризувався інтеграцією цифрових даних та інноваційних інструментів у повсякденну діяльність органів публічної адміністрації, що сприяло становленню принципово нових моделей державного управління. Серед них слід виокремити такі прогресивні інструменти, як електронне урядування, механізми електронної участі громадян, концепцію відкритого уряду та розумне управління. Третій етап, який визначається як "цифрове врядування" (Digital Era Governance), передбачає перехід до якісно нової моделі взаємодії, коли суб'єкти публічного управління, неурядові та приватні організації, громадські об'єднання та окремі громадяни активно використовують сучасні технологічні рішення для

спільного створення суспільної цінності. Ця фаза характеризується забезпеченням вільного доступу до хмарних даних, публічних сервісів і цифрового контенту, що забезпечує повну автоматизацію та значне прискорення процесу отримання громадянами адміністративних послуг.

Здійснено комплексне узагальнення міжнародного досвіду цифрової трансформації національних систем публічного управління як інтеграційних практик Європейського Союзу загалом, так і національних моделей окремих держав, серед яких США, Велика Британія, Швеція, Естонія, Сінгапур, Австралія, Нова Зеландія, Індія та Саудівська Аравія. На підставі порівняльного аналізу ідентифіковано три ключові тенденції цифровізації систем державного управління в розвинених країнах світу:

1. Оптимізація інституційного функціонування: у сфері державного управління спостерігається цифровізація органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на раціоналізацію процесуальної діяльності, модернізацію діловодства та вдосконалення взаємодії між різними структурами та інституціями національної системи державного управління.

2. Трансформація публічної комунікації: у сфері публічної політики відбувається цифровізація комунікаційних каналів між органами публічної адміністрації, громадськими організаціями та громадянами. Це проявляється у розширенні спектру адміністративних послуг, що надаються в онлайн-режимі без безпосередньої участі посадових осіб, а також у впровадженні інноваційних інструментів електронної участі громадян та їх об'єднань у процесах публічного управління.

3. Модернізація регуляторних механізмів: у сфері державного регулювання відбувається цифровізація взаємодії між органами державного управління та суб'єктами господарювання на засадах принципу "єдиного вікна". Це передбачає автоматизацію різних видів дозвільних процедур із мінімізацією участі посадових осіб державних органів, що сприяє зниженню суб'єктивного впливу та потенційних корупційних ризиків.

Охарактеризовано сучасний стан та проблеми цифрової трансформації

системи публічного управління України, зокрема констатовано, що Україна посідає значні позиції у сфері електронного урядування, входячи до групи країн з високим рівнем його розвитку, входячи до числа 12 європейських держав-лідерів за індексом електронної участі, що свідчить про успішне просування в напрямку цифрової трансформації. В межах дослідження розроблено та представлено SWOT-аналіз, який систематизував сильні сторони, потенційні можливості, а також існуючі ризики та загрози процесів цифровізації інститутів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Окрім того, виокремлено низку ключових процесів, що характеризують цифрову трансформацію в Україні, а саме: підвищення якості та оперативності надання публічних адміністративних послуг громадянам; оптимізація використання бюджетних коштів та підвищення ефективності фінансових потоків; перехід на новий якісний рівень підготовки та прийняття управлінських рішень шляхом впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; формування інноваційної системи взаємодії між органами публічної адміністрації та інститутами громадянського суспільства.

Зроблено підсумкове узагальнення, що під потужним впливом цифровізації відбувається фундаментальна трансформація системи публічного управління та адміністрування, яка еволюціонує від традиційної ієрархічно-вертикальної моделі до сучасної горизонтально-мережевої системи, що спричиняє радикальні зміни в усталених владно-адміністративних відносинах. Ця трансформація охоплює: відносини між окремими інституціями публічного управління; внутрішні організаційні структури цих інституцій; формати взаємодії з економіко-промисловим комплексом; комунікаційні моделі з інститутами громадянського суспільства. Встановлено, що цифрове врядування, як інноваційна парадигма, значно підвищує ефективність, доступність та прозорість надання публічних послуг, а також сприяє формуванню більш розвинених відносин між державними інституціями та суспільством. Це, у свою чергу, активізує соціальну

залученість та громадянську участь у публічних процесах. На всіх рівнях управління – від державного до муніципального – цифрове управління відкриває нові можливості для: оптимізації систем управління ресурсами; зміцнення партнерських відносин між зацікавленими сторонами; ефективного вирішення проблем сталого розвитку; підвищення інноваційного потенціалу в сфері надання публічних сервісів.

У контексті повоєнної відбудови в Україні науково обґрунтовано необхідність пріоритетного вжиття комплексних заходів щодо прискорення цифровізації систем державного управління та адміністрування. Такий стратегічний підхід створить передумови для значної активації внутрішнього людського потенціалу держави та посилення її глобальної конкурентоспроможності. Трансформація на засадах моделі "цифрового державного управління" забезпечить: якісне вдосконалення публічних сервісів через оптимізацію адміністративних процесів; мінімізацію надмірного втручання держави у сфери ринкового та суспільного саморегулювання; системну протидію корупційним проявам шляхом запровадження прозорих алгоритмів; підвищення ефективності та результативності функціонування всієї системи державного управління.

Також у межах дослідження розроблено та сформовано низку конкретних пропозицій, спрямованих на подальший розвиток та вдосконалення процесів цифрової трансформації інститутів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Ці пропозиції становлять основу для формування цілісної стратегії цифрової модернізації публічного сектору в повоєнний період.

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 "ЛОГОС. 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., Пігарєв 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., Пігарєв 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/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>
31. Пігарев 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. URL:
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., 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

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. В. Щербак 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\(0!\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004D0387R(0!)).

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/ENnXT/?uri=celex:520 I 0DC0245>.

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.europa.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-government-lessons-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