

**Київський національний університет будівництва і архітектури**  
**Кафедра права та публічного управління**

# **Цифрова трансформація системи публічного управління та адміністрування в епоху формування інформаційного суспільства**

Магістерська робота за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Здобувач: **Поліщук С.М.**

Керівник: **Нестеряк Ю.В.**

доктор наук з державного управління, доцент



Київ – 2025

# Актуальність дослідження:

- Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасний світ стає все більш інформаційно насиченим, складним та багатовимірним. Під впливом геометричного зростання кількості та ролі інформації й інформаційних, інформаційно-комунікативних та віртуальних технологій відбувається повсюдна трансформація самих основ існування людської цивілізації, що супроводжує перехід людства до "цифрової епохи" та інформаційного суспільства або "суспільства знань".
- Насамперед, цифрова трансформація охоплює органи державного управління та місцевого самоврядування як ключові системно-організуючі структури життєдіяльності локальних, регіональних та національних спільнот, докорінним чином змінюючи самі основи управління, регулювання та взаємодії владних структур з сектором економіки й громадянським суспільством. Відбувається невідворотній процес переходу більшість державних та державних управлінських послуг, державно-суспільних комунікацій у суто цифровий формат, що призводить до зміни самої філософії державного управління та формування принципово нової моделі урядування – "цифрового державного управління" – "Digital Era Governance".



# Метою магістерської роботи 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.

## Об'єктом дослідження

є процеси становлення та розвитку інформаційного суспільства в економічно розвинутих країнах та Україні у сфері публічного управління та адміністрування.

## Предметом дослідження

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

## Структура роботи

- Логіка проведеного дослідження зумовила наступну 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.



## Завдання 1



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

**Перший кластер:** публікації, що розкривають теоретичні засади впливу процесів цифровізації на системи публічного управління та характеризують трансформацію цієї системи під впливом інформаційно-комунікаційних технологій в цілому.

**Представники:**

О. Берназюк, А.Бондар, П. Бігняк та В.Михальчук, О.Васильковський, І.Лопушинський, В.Мареніченко, М. Міхровська, Ю. Пігарєв та Н. Костенюк, М.Попов, В. Комаровський, Г.Поченчук та І.Кузмук

**Другий кластер:** публікації, дотичні особливостей цифровізації різних сфер і рівнів вертикалі органів державного управління та органів регіонального й місцевого самоврядування.

**Представники:**

М. Ковалів, Я. Скоромний, С.Єсімов, Н. Мариняк та І.Каспрук, Н.Мазій, О. Мазур та О. Соколовська, І.Макарова, Ю. Пігарєв та Л.Сметаніна, С. Пиріг, А.Серенок, Т. Серьогіна, К.Сімаков, В. Валіна, В.Лауніконіс та М. Будовій, Л.Українська та Н. Шифріна

**Третій кластер:** публікації, в яких розкривається закордонний досвід цифровізації розвинених країн, особливості цифрової трансформації їхніх систем публічного управління.

**Представники:**

М. Кочарян, В. Кузьменко, М.Павлов, Т. Сиволапенко, О.Сидоренко, О. Скорик та Н.Рябоконт, В. Степанов та К. Бричук, Р. Щупаківський

**Четвертий кластер:** публікації, що характеризують проблеми та перспективи формування цифрового суспільства в Україні на сучасному етапі нашого розвитку.

**Представники:**

О. Бобровська, В. Жовток та Н. Філіпова, С. Квітка, Н.Новіченко, Н. Гусаревич, Н. Піскоха, О. Бардах та Г.Демошенко, Ю. Коломоєць, О. Красівський, Г.Мар'яненко, Р. Примуш, Т.Шестаковська, В. Щербак





## Завдання 2



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

### **1 етап: Діджиталізація**

– заміна аналогових технологій на цифрові та використання сучасних технологій в обігу внутрішньої і зовнішньої документації структурних підрозділів органів публічної влади та у реалізації їхніх завдань, пов'язаних із наданням публічних послуг. На цьому етапі інформаційно-комунікаційні технології широко використовувалися в структурах державного управління насамперед для оперативних дій, пов'язаних з пошуком, відбором, отриманням, накопиченням необхідної інформації, її зберіганням, обробкою, перетворенням, знищенням, відновленням, передачею, тиражуванням, поширенням та представлення даних та інформації з метою розробки послуг

### **2 етап: Цифровізація**

– зміни існуючих в державних структурах процесів та процедур, впровадження нових каналів комунікації, зміну способу надання державних послуг, а також активізацію управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами тощо. Як наслідок, цифровізація дозволяє краще виконувати процеси та полегшує управління взаємозв'язками між ними. Це етап створення та функціонування принципово нового інструменту державного управління — «електронного урядування». Метою електронного урядування є підвищення ефективності роботи органів влади з громадянами, підприємствами та іншими установами та зменшення спільних витрат часу і коштів

### **3 етап: Цифрова трансформація**

– є логічним продовженням еволюційного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, заснованих тільки на цифрових сигналах. Це створює широкі можливості для розробки та впровадження державними структурами онлайн-платформ для ефективного розвитку цифрового врядування. Це новий рівень інформаційного обміну та транзакцій між великою кількістю користувачів, що створюють основу для функціонування спеціалізованої системи цифрової взаємодії. Органи державної влади та місцевого самоврядування можуть як взаємодіяти з національними платформами, так і створювати власні, особливо в сферах освіти, медицини, громадської безпеки

## Завдання 3



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

### **1 етап: Ініціація**

На цьому етапі, відповідно найважливіших принципів ЄвроСоюзу "вільний рух товарів, людей, послуг та капіталу", Директивами Європейського парламенту "(Directive 95/46/EC on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data"; Directive 97/66/EC on the processing of personal data and the protection of privacy in the telecommunications sector були усунені перешкоди щодо "вільного руху інформації та даних"

### **2 етап:**

#### **Інформатизація**

На цьому етапі за допомогою відповідних проектів ("eEurope 2002 Action Plan" [67]; "eEurope 2005 Action Plan" [68]) сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо інформатизації органів публічного управління Європейського Союзу

### **3 етап:**

#### **Е-урядування**

На цьому етапі на виконання Лісабонської стратегії (2005 р.) та ініціативи i2010 (закріплених в директиві "Decision 2004/387/EC on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, business and citizens" сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо упровадження електронного урядування в органах публічного управління Європейського Союзу

### **4 етап:**

#### **Е-демократія**

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

### **5 етап:**

#### **Діджиталізація**

На цьому етапі за допомогою відповідних проектів ("Digital Agenda for Europe 2020"; "EU eGovernment Action Plan 2016-2020. сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо створення єдиного цифрового ринку як економічного, політичного та соціально-культурного середовища взаємодії між органами публічного управління. представниками бізнесу та громадянами ЄС

## Завдання 3



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

### основні тенденції цифровізації систем державного управління розвинених країн світу

#### *у сфері державного управління*

– це цифровізація органів державного управління та місцевого самоврядування в частині оптимізації їх процесуальної діяльності, діловодства, взаємодії з іншими структурами та інституціями системи державного управління країни

#### *у сфері публічної політики*

– це цифровізація взаємодії органів публічної адміністрації з громадськими організаціями та громадянами, розширення адміністративних послуг, що надаються онлайн без втручання посадових осіб публічної адміністрації, розширення спектру онлайн-інструментів участі громадян та їх організацій у безпосередніх процесах публічного управління

#### *у сфері державного регулювання*

– це цифровізація взаємодії органів державного управління та бізнесу за принципами "єдиного вікна" та автоматизація різних видів дозвільних процедур з вилученням з їх надання присутності посадових осіб державних органів як фактору суб'єктності та потенційної корупції





## Завдання 4



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

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

- SWOT-аналіз сучасного стану цифровізації інститутів публічної влади України

## **Завдання 4**



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

### **Ключові процеси, що супроводжують цифрову трансформацію в Україні**

#### *Децентралізація державної влади*

*підвищення якості та швидкості  
надання публічних адміністративних  
послуг громадянам*

*підвищення ефективності  
використання бюджетних  
коштів*

*виведення підготовки та прийняття  
управлінських рішень на  
фундаментально новий рівень процесів у  
результаті використання новітніх  
інформаційно-комунікаційних технологій*

*формування принципово нової  
системи взаємодії органів  
публічної адміністрації та  
інститутів громадянського  
суспільства*



## Завдання 5



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;



в умовах повоєнного відновлення нашої держави одним з найперших має бути здійснення усіх можливих кроків щодо подальшого розвитку процесів цифровізації державного управління та адміністрування в Україні, що дозволить значно посилити внутрішній людський потенціал нашої держави та підвищити її конкурентоспроможність на світових ринках.

Перехід до нового "цифрового державного управління" призведе до підвищення якості публічних послуг, зменшення необґрунтованого втручання держави в процеси саморегуляції ринкових і суспільних відносин. Це дозволить позбутися корупції, підвищити ефективність та результативність публічного управління нашої країни в цілому



## ВИСНОВКИ



Під впливом цифровізації система публічного управління та адміністрування трансформується з ієрархічно-вертикальної та горизонтально-мережевої системи, що докорінно змінює владно-адміністративні відносини між окремими інститутами публічного управління, всередині самих цих інститутів, їх взаємовідносини і взаємодію з економіко-промисловим сектором та інститутами громадянського суспільства.

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





*Дякую за увагу!*