

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Методи диджиталізації процесів державного
управління в Україні»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
освітньо-професійної програми Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

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

_____ Віктор МАРЧЕНКО

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ДЗДМ-61
Віктор МАРЧЕНКО
Керівник: Світлана ЯРЕМЕНКО,
к.філол.н., доцент
Рецензент: Вероніка ДАРЧУК,
к.е.н., доцент

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

Освітньо-професійна програма Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри документознавства та інформаційної діяльності

_____ Тетяна СИДОРЕНКО

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Марченка Віктора Станіславовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Методи диджиталізації процесів державного управління в Україні
2. керівник кваліфікаційної роботи Світлана ЯРЕМЕНКО, к.філол.н.
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «15» жовтня 2024 р. № 320
3. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2024 р.
4. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів й висвітлення новітніх підходів до методів диджиталізації в державному управлінні, оскільки цифрова трансформація є важливим глобальним трендом модернізації економіки та управління кожної країни.

Об'єкт дослідження - методи диджиталізації механізмів державного управління в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти впровадження й використання методів диджиталізації в державному управлінні в Україні.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Українські та світові тенденції диджиталізації механізмів державного управління
 2. Диджиталізація як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства
 3. Практичне впровадження методів диджиталізації в державне управління в Україні
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «07» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	09.09.2024	виконано
2	Розроблення та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи	17.09.2024	виконано
3	Підготовка 1 розділу	08.10.2024	виконано
4	Підготовка 2 розділу	29.10.2024	виконано
5	Підготовка 3 розділу	22.11.2024	виконано
6	Висновки	29.11.2024	виконано
7	Підготовка остаточного варіанта роботи	12.12.2024	виконано
8	Написання відгуку науковим керівником	13.12.2024	виконано
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та перевірка на плагіат	16.12.2024	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, рецензія	18.12.2024	виконано
11	Попередній захист роботи	20.12.2024	виконано
12	Основний захист кваліфікаційної магістерської роботи	22.01.2025	виконано

Здобувач вищої освіти _____

Віктор МАРЧЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Світлана ЯРЕМЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 77 стор., 2 рис., 1 табл., 65 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів й висвітлення новітніх підходів до методів диджиталізації в державному управлінні, оскільки цифрова трансформація є важливим глобальним трендом модернізації економіки та управління кожної країни.

Об'єктом дослідження в роботі є методи диджиталізації механізмів державного управління в Україні.

Предметом дослідження теоретичні та практичні аспекти впровадження й використання методів диджиталізації в державному управлінні в Україні.

Короткий зміст роботи: У роботі проаналізовано та обґрунтовано сутність теоретичних понять «диджиталізація», «цифровізація», «інформаційна трансформація»; розкрито методи та динаміку процесів диджиталізації державного управління в Україні; показано результати впровадження диджиталізації у світовій практиці; проаналізовано переваги та недоліки впровадження методів диджиталізації в державному секторі; продемонстровано «Дію» як унікальний проєкт Міністерства цифрової трансформації України; окреслено сутність аутсорсингу та «хмарних» стратегії як методів диджиталізації державного управління; наведено приклади перспективних напрямків диджиталізації в Україні.

Ключові слова: диджиталізація, цифровізація, інформаційна трансформація, методи, аутсорсинг, процеси державного управління в Україні.

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 77 pages, 2 figures, 1 tables, 65 sources.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and practical aspects and highlight the latest approaches to digitization methods in public administration, since digital transformation is an important global trend in the modernization of the economy and management of each country.

The object of research in the work is the methods of digitalization of mechanisms of state administration in Ukraine.

The subject of the study is theoretical and practical aspects of the implementation and use of digitalization methods in public administration in Ukraine.

Summary of the work: The work analyzes and substantiates the essence of the theoretical concepts "digitalization", "digitalization", "information transformation"; the methods and dynamics of digitalization processes of state administration in Ukraine are revealed; the results of the implementation of digitization in global practice are shown; the advantages and disadvantages of implementing digitization methods in the public sector are analyzed; "Action" was demonstrated as a unique project of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine; the essence of outsourcing and "cloud" strategies as methods of digitalization of public administration are outlined; examples of promising directions of digitization in Ukraine are given.

Keywords: digitization, digitization, information transformation, methods, outsourcing, processes of public administration in Ukraine.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. УКРАЇНСЬКІ ТА СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ...	12
1.1. Диджиталізація, діджитизація, цифровізація, інформаційна трансформація: зміст та особливості трактування термінів.....	12
1.2. Диджиталізація процесів державного управління в Україні.....	22
1.3. Результати впровадження диджиталізації у світовій практиці.....	27
РОЗДІЛ 2. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ШЛЯХУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	33
2.1. Методи диджиталізації – системний цифровий інструментарій процесів державного управління.....	33
2.2. Уніфікація, аутсорсинг та «хмарні» стратегії як методи диджиталізації державного управління.....	40
2.3. Переваги та недоліки впровадження методів диджиталізації в державне управління.....	47
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	55
3.1. «Дія» – унікальний проєкт Міністерства цифрової трансформації України.....	55
3.2. Електронний документообіг та блокчейн-технології в державних структурах.....	60
3.3. Державне фінансування реалізації технологій диджиталізації до 2025 року.....	65
3.4. Перспективні напрямки диджиталізації в Україні.....	70
ВИСНОВКИ.....	75
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	78

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДЖТ – диджиталізація

ШІ - штучний інтелект

ЗУ – Закон України

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ДУ – державне управління

ВСТУП

Цифрові технології в державному секторі України – це основа його реформування та потенційний приклад для інших країн, яким чином потрібно використовувати переваги цифрового світу. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, а також технологій аналізу даних та «інтернету речей» сукупно здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та в цілому, тобто зробити державний сектор України ефективним, реактивним і ціннісним. Наразі Україна має багато позитивних прикладів використання цифрових технологій.

Актуальність дослідження. Саме тому в умовах становлення цифрових ринків та економік, коли громадяни стають фактично користувачами технологій, державні установи повинні робити стратегічні інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології. В іншому разі вони виявляться недостатньо готовими до нових моделей взаємодії та обслуговування, стають заручниками старих, нестійких в довгостроковій перспективі моделей управління. Повільне запровадження методів диджиталізації в процеси державного управління взагалі наражає на ризик виконання завдань та досягнення цілей державними установами, їх витрати збільшуються, неефективність зростає, вони все більше стають структурами, що не відповідають викликам часу, оскільки, як відомо, архаїчні структури не в змозі побудувати модернові системи, сфери або країни.

При системному державному підході цифрові технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних чинників розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України. У цьому зв'язку методи диджиталізації слід розглядати як інструменти.

Останнім часом в Україні було розроблено біля десятка законопроектів, що тією чи іншою мірою стосуються сфери диджиталізації. Наявність нового Комітету Верховної Ради з питань інформатизації та зв'язку, численних експертних та громадських об'єднань, існуючий світовий досвід цифровізації, та головне – життєва потреба впровадження в Україні змін, реформ та трансформацій на основі «цифри» – дозволяють говорити про можливість розроблення та формування комплексного нормативно-правового підходу до сфери диджиталізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до проблеми застосування методів диджиталізації в державному управлінні зверталися О. Берназюк, Н. Грицяк, Н. Драгомирецька, О. Ємельяненко, Т. Камінська, А. Камінський, О. Качний, С. Куценко, І. Лопушинський, В. Ніколаєв, В. Писаренко, А. Семенченко, С. Хаджирадєва, С. Чукут та інші, проте комплексних досліджень, присвячених визначенню ролі та значенню цифрових технологій у державному управлінні на сучасному етапі розвитку держави в Україні ще недостатньо.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів й висвітлення новітніх підходів до методів диджиталізації в державному управлінні, оскільки цифрова трансформація є важливим глобальним трендом модернізації економіки та управління кожної країни.

Для досягнення цієї мети передбачається вирішення окреслених **завдань дослідження:**

- дослідити сутність теоретичних понять «диджиталізація», «цифровізація», «інформаційна трансформація»;
- розкрити методи та динаміку процесів диджиталізації державного управління в Україні;
- показати результати впровадження методів диджиталізації у світовій практиці;

- проаналізувати переваги та недоліки впровадження методів диджиталізації в державному секторі;
- продемонструвати «Дію» як унікальний проєкт Міністерства цифрової трансформації України;
- окреслити сутність аутсорсингу та «хмарних» стратегії як методів диджиталізації державного управління;
- навести приклади перспективних напрямків диджиталізації в Україні.

Об'єкт дослідження – методи диджиталізації механізмів державного управління в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти впровадження й використання методів диджиталізації у процесах державного управління в Україні.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод порівняння передбачає порівняння різних підходів до впровадження й використання методів диджиталізації, що застосовуються у державному управлінні в Україні та інших країнах. Історичний метод дослідження передбачає вивчення розвитку технологій та підходів до методів диджиталізації, а також аналіз позитивних та негативних наслідків цифровізації для розуміння сучасних викликів та тенденцій розвитку суспільства.

Джерельна база дослідження складається з наукових статей, монографій, що висвітлюють сучасні підходи до використання методів диджиталізації в державному управлінні, Законів України та стандартів які визначають вимоги та рекомендації щодо використання та захисту інформації.

Наукова новизна. Результати дослідження можуть бути використані в різних сферах, таких як державні органи, освітні заклади та громадські установи, для вдосконалення заходів цифровізації та впровадження нових стратегій управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати наукового дослідження можуть використовуватися для написання

навчальних посібників, статей, наукових публікацій, рефератів та інших матеріалів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, в якому відображена актуальність теми дослідження, сформульовано об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження, трьох розділів, в яких досліджуються поставлені завдання, висновків і списку використаних джерел та літератури.

РОЗДІЛ 1. УКРАЇНСЬКІ ТА СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Диджиталізація, діджитизація, цифровізація, інформаційна трансформація: зміст та особливості трактування термінів

Останнім часом так звана «цифрова» термінологія стала надзвичайно популярною. Дуже часто як у ЗМІ, так і у повсякденному вжитку можна зустріти такі терміни, як «диджиталізація», «цифровізація», «цифрова держава», «цифрова трансформація» тощо. А слово «диджиталізація» навіть було обране словом 2019 року [16], що засвідчило надзвичайну популярність та актуальність окресленої термінології.

Разом з тим, часто схожі терміни, такі, як «оцифровування», «цифровізація», «цифрова трансформація», а також «діджитизація» та «диджиталізація» викликають плутанину та призводять до некоректного вживання термінів.

Звернемося до двох найбільш схожих термінів: «діджитизація» та «диджиталізація». Варто відразу підкреслити, що «діджитизація» - те ж саме, що і «оцифровування» в перекладі, а «диджиталізація» - це «цифровізація».

Термін «оцифровування», який застосовувався у 1990-х роках, означав «процес від підготовки та перетворення до представлення та архівування» аналогових друкованих документів усіх видів у цифровий, тобто машиночитаний та передаваний формат [22, с.18].

Іншими словами, під оцифровуванням ми розуміємо перетворення всіх паперових документів в електронний (цифровий) аналог. Оцифровування є лише першою фазою цифровізації, яка, за своєю суттю, є більш складним процесом. З цього приводу проф. Куйбіда В.С. зазначив: «Цифрові технології вимагають цифрової інформації, а оцифровування — це лише процес приведення інформації до цифрового формату. Однак для цифрових

трансформацій (перетворень) недостатньо лише оцифровування даних» [23, с.122].

Зростаюча залежність і функціонування суспільства на основі цифрових даних, документів, структур та процесів називається цифровізацією [44]. Цифровізацію також можна визначити як процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави [53, с.45]. Неологізм, який увійшов в українську мову лише кілька років тому, є транслітерацією англійського «digitalization» та, згідно з визначенням словника, означає зміни в усіх сферах суспільного життя, пов'язанні з використанням цифрових технологій. Слово являє собою спрощену форму більш точного терміну «цифрова трансформація» та є проявом глобальної цифрової революції [21, с.34]. За законодавством України, цифровізація - насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [14]

Отже, диджиталізація, на відміну від діджитизації, звертає нас не до документів та їх форми, а, в першу чергу, до людини, суспільства, держави. Якщо ми говоримо про популярну фразу «держава в телефоні», то це якраз і буде найпростіший варіант визначення диджиталізації.

У середовищі жорсткої конкуренції, швидкої зміни та інтеграції технологій у всі сфери життя диджиталізація стає надважливою для розвитку всіх сфер економіки. Прийшовши до нас зі США, термін «диджиталізація», який у перекладі означає оцифровування, в загальноживаному значенні використовується для позначення процесу цифрового перетворення економіки та суспільства. Диджиталізація, яка визначається цифровими технологіями та інноваціями в бізнесі, є необхідним процесом на етапі сучасного розвитку всіх галузей економіки України [16].

Визначенню різних аспектів диджиталізації присвячено багато досліджень науковців, які по різному трактують це поняття та вносять свої корективи. Розглянемо деякі трактування, які наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Трактування терміна «диджиталізація»

Автор(-и)	Визначення поняття, джерело
S. J. Brennen, D. Kreiss	Спосіб перебудови багатьох сфер соціального життя навколо цифрових комунікацій і медіа інфраструктури [62]
C. Boulton	Знаменує собою переосмислення того, як організація використовує технології, людей і процеси в пошукові нових бізнес-моделей і нових потоків доходів, зумовлених змінами очікувань споживачів щодо продуктів і послуг [63]
К. О. Купріна, Д. Л. Хазанова	Це способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму [24]
О. В. Халапсіс	Процес, пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів використовуваної людиною інформації [55]
С. Я. Король, Є. В. Польовик	Передбачає створення системи збору, зберігання й аналізу даних, оптимізацію пошуку інформації з використанням Інтернету, обробку великих масивів даних, застосування штучного інтелекту, Інтернет речей у виробництві та інші складові [26]
О. Є. Гудзь, С. А. Федюнін, В. В. Щербина	Заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх диджиталізації [11]

Як бачимо, визначення поняття «диджиталізація» загалом трактується науковцями як процес збільшення використання цифрових технологій, переведення інформації в цифровий формат, залучення штучного інтелекту для обробки інформації та переосмислення використання технологій для оптимізації процесів з метою покращення обслуговування громадян і підвищення взаємодії працівників.

Цифровізація - явище більш складне та передбачає впровадження цифрових технологій в усі сфери управлінської діяльності, але при цьому не замінює паперові носії, а, в основному, дублює їх.

Наступним терміном в цьому ланцюжку перетворень можна визначити цифрову трансформацію. Цифрові трансформації – це дії, спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні [43].

Цікаве визначення щодо цифрової трансформації містить законодавство: «Цифрова трансформація - діяльність, що має на меті використання цифрових технологій для вирішення традиційних проблем інноваційними способами» [15, с.67]. Проте, таке визначення не містить чітких ознак описуваного явища та не вказує конкретну сферу його застосування. Однак, варто зауважити, що таке визначення надане підзаконним актом ЦОВВ, в законі ж відповідний термін поки що відсутній, отже, є перспективи подальшого надання його в законі з окресленням чітких ознак описуваного явища. Очевидно, що цифрова трансформація - наступний рівень впровадження цифрових технологій в процес публічного управління.

Важливо усвідомлювати, що «цифрова трансформація» не є терміном, що застосовується виключно в сфері державного управління. Навпаки, з самого початку він застосовувався, передусім, до бізнес-структур, а вже потім був запозичений до правової термінології. Тому більшість визначень цифрової трансформації дається саме через призму побудови бізнес-стратегій: «Цифрова трансформація (англ. digital transformation) - це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом прийняття цифрових технологій» [26].

Таким чином, усі три терміни (діджитизація, диджиталізація та цифрова трансформація) означають процеси, що відбуваються всередині системи у даному випадку державного управління, які, за допомогою цифрових технологій, призводять до суттєвих змін.

Різниця між ними полягає саме в тому, зміни якого характеру відбуваються. Якщо для оцифровування – це лише перехід від паперового документообігу до безпаперового, для цифровізації – автоматизація більшості процесів у сфері управління для більш зручного та швидкого спілкування між державою та громадянином.

У випадку цифрової трансформації – це перехід до нового рівня взаєморозуміння між державою та громадянином, де на перший план починають виходити не кількісні показники, а якісні, і де пріоритетом є не лише швидкість та доступність двостороннього їх спілкування, а саме дотримання прав, свобод та інтересів людини і громадянина. Без сумніву, цифрова трансформація є вступом до цифрового урядування, яке дуже швидко шириться світом і було визнано одним з основних пріоритетів для всіх країн, що розвиваються за версією ООН [54].

Суттєвою видається й проблема правомірності та доцільності використання поняття «диджиталізація» та іншої нової термінології у сфері політики; необхідність вияснення глибини її розуміння та мети застосування представниками органів влади: що це - спонукання, роз'яснення, спрощення, еквілібристика тощо.

Крім того, використовуючи комп'ютерну термінологію, слово «диджиталізація» можна назвати «хабом» - сервером, вузлом мережі, який об'єднує інші поняття і коригується з поняттям «сервісна держава».

Проте найпомітнішими нові тенденції розвитку відображаються в засобах масової інформації, де нова термінологія активно використовується не лише журналістами, а й політиками, навіть під час офіційних заходів та публікацій. Часто ці терміни залишаються незрозумілими для громадськості й вживаються згідно міри підготовки й розуміння авторів.

З другої половини 80-х років XX століття відбулися значні зміни у структурі, семантиці та стилістиці української мови, які свідчать про мобілізацію мовних ресурсів для вираження ціннісних переорієнтацій та формування нової системи пріоритетів українського суспільства. В їхній

основі лежить демократизація суспільного життя [14, с. 9]. Відзначаються вестернізація (використання англомовних слів) та колоквіліалізація (орозмовлення) лексики. Потреба у розширенні можливостей мовного самовираження суспільства неминуче супроводжується зниженням мовної культури, широким використанням у літературі та офіційних документах розмовної мови, аж до шокуючого використання жаргонної лексики.

При цьому часто ігноруються діючі норми правопису української мови. Яскравим прикладом може бути використання узагальнюючого терміна «диджиталізація», який є калькою з англ. digitalization - переведення інформації в цифрову форму. Більш технологічне визначення: цифрова трансмісія даних, закодованих у дискретні сигнальні імпульси.

Всупереч відомому «правилу дев'ятки», згідно якого в українській мові у словах іншомовного походження (загальних і власних назвах) після літер д, т, з, с, ц, ч, ш, ж, р перед приголосними кореня використовується літера «и», на практиці ж частіше використовувалася до 2019 року форма «діджиталізація» [52, с.34].

Проведений аналіз вітчизняних та зарубіжних інтернет-ресурсів на предмет застосування термінології, що відноситься до розвитку інформаційного суспільства та економіки, підтверджує поширену точку зору про активізацію використання на побутовому рівні комп'ютерної термінології, яка проникає у всі сфери життя. Так, окрім узагальнюючого поняття «диджиталізація» та традиційних термінів «реформування», «модернізація», «оптимізація», «децентралізація», «деконцентрація», «реструктуризація», «трансформація» для позначення змін у сфері публічного управління все частіше використовують терміни «перезавантаження» та «перезапуск».

Більше того, комп'ютерні аналогії застосовуються для осмислення стану суспільства та держави. Так, Ю. Кисельова у 2010 році стверджувала, що у ситуації, що склалася в Україні в контексті перетворень, демократична система, по суті, "зависла". Бракує сталості всіх складових, які складають демократію. «Якщо "демократичний транзит" та консолідація демократії

зависли в інститутах та часі, то й політична та соціальна система може перезавантажитися» [21, с.56].

Осмислюючи поняття «диджиталізація» варто взяти до уваги результати дослідження Л. Андерссон (Liri Andersson, консалтингова компанія This Fluid World) та Л. Ван дер Хейден (Ludo Van der Heyden, професор INSEAD), які наголошують, що диджиталізація — це реальність, з якою стикається практично кожна фірма, але керівники повною мірою не розуміють сутності змін цього типу [17, с.49].

Серед інших порад найбільшої, на нашу думку, уваги лідерів державного управління заслуговують тези щодо безперервності змін, свідомого розуміння суті процесів публічними службовцями та залучення громадськості.

Іншими попередніми поширеними термінами стали поняття «перезавантаження» та «перезапуск», які використовуються як аналогічні (restart - повторний запуск, перезапуск, перезавантаження, рестарт). Їх використання щодо суспільних процесів в українських засобах масової інформації можна відзначити вже з початку 2000-х років під впливом не лише розвитку інформаційних технологій, а й демонстрації концептуального фільму «Матриця. Перезавантаження».

Як наголошує Ю Сколоздра, ідею перезавантаження України вперше почали озвучувати ще після Помаранчевої революції. «Друге дихання» у неї вдихнули за часів президентства Януковича: тоді напрямок руху країни був абсолютно незрозумілим, і поки «Сім'я» підгрибала під себе країну, у багатьох українців вперше почало з'являтися відчуття безвиході» [49, с.20]. Наступне перезавантаження стало можливим у 2014 році, але дві революції не змогли ні змінити ні корумповану політичну еліту, ні політичну систему, які є головними гальмами реформ та розвитку країни.

У монографії І. Розпутенка вказувалося на необхідність відходу від політики «модернізації» та «вдосконалення» і переходу з 2015 року до «перезавантаження держави». «Перезавантаження – це процес деколонізації, кадрової люстрації, декриміналізації (корупція), антитоталітаризації,

демократизації. Perezавантаження – це процес наповнення інститутів держави національними цінностями, українськими традиціями, українською історією, українською мовою, процес оптимізації (затрати/результати) державної політики, процес відповідностей моральних цінностей і цілей держави» [10, с.14].

Як відзначає С. Сорока, з "перезавантаження" влади починає свою діяльність чи не кожний новий уряд України, закінчуючи, як завжди – традиційним популізмом і "перезавантаженням" урядовців на керівних посадах. Так, "турборежим" і "перезавантаження" були цілком свідомо обрані новим президентом та його командою, щоб щонайшвидше схвалити важливі реформаторські закони, а також паралельно провести на всі принципові посади державної служби націлених на реформу, і не "заплямованих" в минулих урядах людей» [11, с.167].

Водночас помітним є розходження теорії з практикою, що стосується не лише незатребуваності наукових напрацювань, а й розуміння необхідності змін та їх практичного наповнення. Наприклад, у лютому 2016 року тодішній Голова Верховної Ради України В. Гройсман відзначав: "Суть перезавантаження, яка зараз обговорюється, полягає в першу чергу в зміні системи управління, а не лише в заміні одних прізвищ, на інші. На жаль, і центральні, і місцеві органи влади досі продовжують визначати свою ефективність прийнятими рішеннями, а не тим, що в результаті змінилося для людей. Процесуальний підхід потрібно замінити на підхід, орієнтований на результат» [12, с.67].

Отже, перезавантаження та перезапуск є ознакою нештатної ситуації, прагнення виправити ситуацію шляхом зміни алгоритму дій та зміни кадрового складу органів влади.

Як «повне перезавантаження влади в Україні» в пресі оцінювався початок децентралізації у 2014 році. У наступні роки йшлося вже про перезавантаження децентралізації, соціального діалогу, системи земельних відносин, «велике перезавантаження» тощо. Як перезавантаження оцінювався

прихід до влади нової команди у 2019 році, а потім йшлося про перезавантаження Верховної Ради, Кабінету Міністрів, інших владних інституцій. Йдучи у відставку, Прем'єр-міністр стверджував, що робота його Кабміну заклала фундамент для перезавантаження країни. Водночас поняття «перезавантаження» все більше використовується у інших сферах, в основному для переоцінки явищ та процесів

Термін «перезапуск» використовувався як Президентом, так і іншими українськими політиками та журналістами щодо економіки, демократії, відносин Україна-НАТО, а також – Кабінету Міністрів України та ДБР, ДФС, НАЗК, СБУ та інших структур.

Використання нової термінології в процесі державного управління стало нормою у 2019 році. Децентралізація і диджиталізація розглядалися як фактори формування нової еліти [13, с.78], а реальні зміни пов'язувалися з дерегуляцією, децентралізацією та диджиталізацією [14, с.234].

Та найяскравішим прикладом колоквіліалізації, підтвердженням мовної повноправності та широти застосування нового поняття, а, водночас, й недбалого відношення до формування букви закону, стало офіційне використання розмовного терміна у назві Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» [15, с.209]. При цьому законодавцями не було враховано висловлені у експертному висновку на проєкт закону зауваження, що юридичний зміст терміна «перезавантаження» – неясний, а назва закону не повністю відповідає змісту, оскільки проєкт сконцентрований на внесенні змін до правового статусу державних службовців [16, с.56].

Крім того, експертами ці зміни оцінювалися в основному негативно, оскільки порушували процес створення сучасної державної служби, розпочатий у попередні роки, посилюючи маніпулятивні можливості урядовців відносно державних службовців.

Очевидно, що в даному випадку проявилася низка факторів впливу, основними з яких, на нашу думку, став «турборежим» роботи Верховної Ради

України, бажання популяризувати дії влади (популізм) та прагнення полегшити можливість ручного керування державною службою.

Оцінюючи практику вживання термінів «перезавантаження» та «перезапуск», слід наголосити, що в обох випадках особливо важливе значення має точка відліку, точка повернення, програма змін, яка зафіксована в Конституції України та документах, що передбачають європейську інтеграцію.

Вивчення практики реформ у посткомуністичних країнах (Болгарія, Польща) показує, що інформаційна революція є й для них важливим завданням, що знаходить відображення й у термінології, проте поняття «перезавантаження» використовується не часто, й насамперед, стосовно зміни зовнішніх відносин.

В Україні ж перезавантаження стає нормою внаслідок невикористаних можливостей. Так, у 2010 році відомий американський політолог З. Бжезінський відзначав, що те, через що проходить Україна сьогодні, на превеликий жаль, нагадує те, через що пройшла Польща у вісімнадцятому сторіччі. У Польщі тоді фактично домінувала аристократична, заможна еліта з різними особистими інтересами, і країною маніпулювали зовнішні сили [19, с.78]. Експерт С. Дацюк пише про виродження революції, пов'язуючи його з інтелектофобськими, ресентиментальними, компрадорськими внутрішніми діями, які також можуть мати зовнішні стимули [29, с.90].

Проведене дослідження переконливо, на нашу думку, свідчить про об'єктивну необхідність інформаційної трансформації України, яка позначається терміном «диджиталізація».

Використання цього та низки інших термінів, насамперед, «перезавантаження», «перезапуск», «перезаснування» відображає в першу чергу нестабільність українських реформ, відсутність їх послідовності й наступності, водночас має завдання спонукання, роз'яснення, спрощення, будучи проявом певної термінологічної еквілібристики.

1.2. Диджиталізація процесів державного управління в Україні

Життя громадян України постійно змінюється і цифровізація відіграє в цьому вагомий роль. Також вона охопила і сферу державних послуг. Вже багато з них переведено у цифровий простір. А це, не тільки зменшення корупційної складової, а й підвищення якості послуг та оперативності отримання кінцевого результату.

Дослідження E-Government Development Index за 2024 рік показало, що за рейтингом Online services Index Україна піднялась зі 102 місця, який вона займала у 2018 році, на 5 місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг. E-Government Development Index – це міжнародний рейтинг, що оцінює рівень електронного урядування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси. А один з його складників, Online Service Index, оцінює, наскільки добре країна надає послуги через інтернет, та наскільки зручними для громадян є державні сайти.

Україна наразі стала першою у світі державою з офіційними електронними паспортами. Також Україна стала однією з перших країн світу, чий COVID-сертифікат в застосунку Дія ЄС визнав офіційно, та четвертою країною Європи, яка має цифрові водійські права. Застосунок Дія вже налічує майже 21 млн користувачів, для яких доступні 21 документ та понад 30 послуг, а на порталі Дія майже 6 мільйонів людей мали змогу отримати більш ніж 120 прозорих послуг. Також активно розвивається цифрова-інфраструктура та додатки, що дозволяють підвищити цифрову грамотність населення.

Україні доводиться виборювати свій прогрес в умовах повномасштабного вторгнення. Під час війни в застосунку Дія запустили послуги «Документ на випадок, якщо люди втратили паспорт», «Підтримка й комплексну послугу «Відновлення, якщо житло постраждало чи зруйновано. Тому люди мають можливість отримати критично важливі послуги за кілька кліків у смартфоні.

Цифровізація – це багатогранний процес переходу суспільства на цифрові технології, який стосується всіх сфер суспільної життєдіяльності (освіти, медицини, економіки, телебачення тощо), але в контексті модернізації державного управління вона має одне з першочергових напрямків, тому що саме він має вплинути на вдосконалення (зокрема, цифровізацію) різних суспільних галузей.

Міжнародні економічні відносини увійшли в принципово нову фазу розвитку, і це означає, що з'явилися нові вимоги, виклики, нові ризики, пов'язаних із формуванням нових комунікацій, нових технологій, включно із технологій впливу на масову свідомість. Для формування і розвитку цифровізації всього суспільства вбачаються відповідні рушійні процеси в соціально-економічному розвитку.

Наразі нема чіткої позиції і розуміння про те, що і як зміниться вже у найближчій перспективі, але майже всі прогнози говорять про неминучість трансформації логістичних процесів, формування принципово нової системи організації виробництва й обслуговування, зрушення на ринку праці, а отже й в усій сфері соціально-трудових відносин. Кардинальні зміни безперечно торкнуться суспільства в цілому – від ролі державних інституцій до внутрішньосімейних стосунків.

В державному секторі України «цифрові» технології – це один із основних напрямків реформування державного управління та конкретний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги «цифрового» світу. Синергетичний потенціал мобільних, соціальних, «хмарних» технологій, «інтернету речей» та технологій аналізу даних сукупно здатні привести до істотних змін у державному управлінні та зробити державний сектор України реактивним, ефективним і ціннісним. Україна наразі вже має позитивні приклади використання «цифрових» технологій, наприклад, у сфері державних закупівель. В умовах становлення «цифрових» економік, коли громадяни стають фактично користувачами технологій, державні установи повинні робити стратегічні інвестиції в інформаційно-

комунікаційні технології. Інакше вони виявляться не готовими до нових моделей взаємодії та обслуговування, стануть заручниками старих, нестійких моделей управління.

«Цифровізацію» необхідно розглядати як інструмент, а не як самоціль. При системному державному підході «цифрові» технології будуть стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних чинників розвитку в Україні демократії, економічного зростання, створення робочих місць, підвищення продуктивності, а також підвищення якості життя громадян України. Останнім часом в Україні було розроблено біля десятка законопроектів, які тією чи іншою мірою стосуються сфери «цифровізації» та інформаційно-комунікаційних технологій, а деякі з них вже стали законами України.

Наявність нового Комітету Верховної Ради з питань інформатизації та зв'язку, численних експертних та громадських об'єднань, світового досвіду «цифровізації», що існує на сьогодні, а головне – життєво необхідна потреба впровадження в Україні змін, реформ та трансформацій на основі «цифри» – дозволяють стверджувати про можливість розроблення та затвердження комплексного нормативно-правового підходу до сфери «цифровізації» – «Цифрового» кодексу України.

Цифрове перетворення індустріальної галузі було започаткований ще у 2015 р. на Всесвітньому економічному форумі. Насамперед, він був зорієнтований на шість основних галузей економіки: товари народного споживання, електроенергетику, автомобілебудування, охорону здоров'я, ЗМІ, логістику. У 2016-2017 рр. він поширився ще на вісім галузей: страхування, авіацію, готельну справу, професійні послуги та телекомунікації, видобуток нафти й газу, хімічну та гірничодобувну промисловість.

У 2015 р. Комісія Європейського Союзу представила Стратегію єдиного ринку у вигляді дорожньої карти для забезпечення розкриття широкого потенціалу Єдиного цифрового ринку як одного з десяти політичних пріоритетів Єврокомісії.

29 липня 2019 року Верховна Рада України дев'ятого скликання створила Комітет з питань цифрової трансформації, до сфери відання якого віднесли питання формування законодавчих засад «цифровізації» та цифрового суспільства України, адміністрування, функціонування і використання мережі Інтернет в Україні та роботи над Національною і державною програмами інформатизації, а також програмами ЄС «Єдиний цифровий ринок» й іншими програми цифрового співробітництва, питання електронного урядування та публічних електронних послуг, смарт-інфраструктури (міста, громади), кібербезпеки та кіберзахисту тощо.

Окрім того, постановою від 02 вересня 2019 року №829 Кабінет Міністрів України з метою оптимізації системи центральних органів виконавчої влади утворив Міністерство цифрової трансформації України, реорганізувавши *Державне агентство з питань електронного урядування* шляхом перетворення.

18 вересня 2019 року постановою Кабінету Міністрів України №856 було затверджене Положення про Міністерство цифрової трансформації України, яке стало центральним засвідчувальним органом у сфері електронних довірчих послуг. І це забезпечило формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрового розвитку, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства та розвитку ІТ-індустрії.

Враховуючи загальні цифрові міжнародні тренди у сфері публічного управління, в Україні Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. №67-р було схвалено «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки», що передбачає «синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та зробити державний сектор ефективним, реактивним, ціннісним» [42].

Відповідно до положень Концепції, протягом 2018–2020 рр. Україна відповідно до європейського законодавства забезпечувала реалізацію цифровізації за трьома основними напрямками [16].

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

Другий - відкриті дані – створення державного веб-порталу відкритих даних (data.gov.ua) та його інтеграція до центрального європейського порталу відкритих даних europeandataportal.eu та data.europa.eu. Цей напрям забезпечить підвищення відкритості, прозорості й ефективності роботи державних органів та основою розвитку індустрії відкритих даних.

Третій - електронна ідентифікація (eID) в рамках реалізації ухваленого у 2014 році в ЄС Регламенту No910 (eIDAS), метою якого є запровадження єдиних вимог до розвитку електронної ідентифікації, надання електронних довірчих послуг у країнах ЄС та розвиток трансграничної е ідентифікації. Проєкт фокусується на стандартизації електронної ідентифікації у сферах е медицини, електронних публічних послуг, е-банкінгу для розвитку EU Digital Single Market, запровадженню транскордонної взаємодії, підвищенню мобільності громадян та бізнесу ЄС.

Кожен суб'єкт господарювання як державної, так і приватної форми власності щоденно зіштовхується з необхідністю доступу до того чи іншого державного реєстру або бази даних: єдиного митного вікна, системи електронних декларацій, системи електронних закупівель тощо, які для повноцінного функціонування потребують інтеграції із зовнішніми державними реєстрами та базами даних. Ефективність функціонування сучасного державного управління переважно визначається швидкістю та якістю прийняття рішень.

1.3.Результати впровадження диджиталізації у світовій практиці

Оснoву цифровізації складає інформація, яка обробляється, зберігається і передається за допомогою цифрових технологій, що у підсумку сприяє перетворенню суспільства, економіки і культури в цифрову форму. Активне поширення цифрових технологій та вказані процеси перетворення у суспільстві вплинули на сферу державного управління, що виявилось у створенні електронних видів взаємодії між різними учасниками суспільних відносин та спонукають до формування е-урядових інституційних форм у розвинених країнах.

Підтвердженням такого активного поширення є офіційні дані.

Так, у 2020 р. за рейтингом оцінки розвитку електронного уряду за даними 193 членів ООН щодо охоплення та якості онлайн-послуг, стану телекомунікаційної інфраструктури та наявного людського потенціалу, першість отримали Данія, Республіка Корея та Естонія. Далі розташовуються Фінляндія, Австралія, Швеція, Великобританія, Нова Зеландія, США, Нідерланди, Сінгапур, Ісландія, Норвегія та Японія [8, с. 118]. А вже у 2022 році трійка лідерів дещо змінилась. Першість отримали Данія, Фінляндія та Республіка Корея [19, с. 38].

Разом з тим, варто акцентувати, що диджиталізація може впливати як позитивно, так і негативно на різні сфери життя суспільства. Серед найпоширеніших проблем, які виникають в суспільстві внаслідок активної цифровізації варто визнати наступні:

Перше. Збільшення розриву між людьми, які мають доступ до новітніх технологій та навичок цифрової грамотності, і тими, хто не має таких можливостей. Це може створювати соціальні і економічні нерівності та обмежити доступ до інформації та можливостей.

Цифровізація може змінити вимоги до робочої сили і вимагатиме нових навичок та компетенцій. Тому мають забезпечуватися можливості навчання та

перекваліфікації, щоб забезпечити адаптацію працівників до змін у цифровому середовищі.

Так, одним з показників такого розриву може слугувати рівень доступу до цифрових переваг, наприклад оцінений доступом населення до інтернету у різних місцевостях. Чому цей аспект важливий для державної сфери.

Зрозуміло, що доступність адміністративних послуг у цьому разі забезпечується доступом до певних цифрових продуктів, функціонування яких залежить від доступності та якості Інтернету, наявності відповідних технічних засобів, на які є змога встановлювати та використовувати відповідні додатки. Як приклад – «Дія». Проте, у населення для такого має бути доступний якісний інтернет, відповідні технічні засоби, які підтримують цифрові новації, а також належні цифрові навички. Як наслідок, 30% естонців користуються i-Voting [25, с. 120]. Отже, цифровий розрив є об'єктивним явищем, яке варто враховувати у будь-якому разі.

Друге. Заходи цифровізації призводять до збільшення кількості цифрових даних, які потребують захисту від кібератак та зловмисного програмного забезпечення. Вагомого значення в цих питаннях набуває забезпечення ефективного захисту цифрової інфраструктури, щоб запобігти кіберзагрозам. Ці питання кібербезпеки достатньою мірою повинні забезпечуватися державними інститутами, щоб уникнути несанкціонованого витоку інформації, особистих даних, їх продажу та інших дій задля захисту персональних даних громадян.

Тому саме держава повинна розробити відповідні закони та політики щодо збору, зберігання та використання цих даних для їх захист. Збільшення обсягів цифрових даних може порушити права на приватність та надання персональних даних без згоди власника.

Третє. З розвитком нових цифрових технологій можуть з'являтися нові проблеми та виклики, для яких відсутні відповідні регулятивні правила та процедури. Тому, доцільно створити ефективну регуляторну базу для впровадження та розвитку цифрових технологій. Приміром, у Німеччині у

2015 р. розпочався новий етап впровадження цифровізації публічного управління зі створення координуючих структур у федеральному уряді, форумів з представниками груп інтересів, кооперації з органами регіональної та муніципальної влади для активної реалізації закону про цифрові послуги або про електронний уряд (EGovG: E-GovernmentGesetz) та консолідацію політики в цій галузі, прийнятого ще в 2013 році [45, с. 118].

З іншого погляду, цифровізація має значні переваги, успіх прояву яких залежить від здатності держави ефективно управляти та розвивати національну економіку, зберігаючи при цьому баланс між технологічним прогресом, економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Так, у Великобританії для врахування означених проблем та можливостей була розроблена концепція надання публічних послуг, що передбачає розвиток усіх електронних видів сервісу за допомогою мережі Інтернет, мобільного зв'язку, цифрового телебачення або центрів обслуговування та створення системи електронних державних послуг «Електронні громадяни, електронний бізнес, електронний уряд».

Створення у Великобританії системи «Електронний уряд» (E-government) з метою модернізації державного управління на основі інформаційних технологій у аспекті може стати на заваді ефективності цифровізації у публічній сфері. Наприклад, в Естонії 24/7 онлайн доступні 99% державних послуг своєчасності надання інформації про проекти «електронного уряду» громадянам, підвищенню ефективності та оперативності роботи державного апарату загалом [34, с. 119].

За оцінками Естонії, зменшення бюрократії внаслідок цифровізації публічної сфери заощадило 800 років робочого часу [34, с. 120]. За «Звітом про ефективність цифрового уряду» (Digital Efficiency Report) Уряду Великобританії, цифрові трансакції в 20 разів є дешевшими, ніж трансакції телефоном, у 30 разів дешевшими, ніж поштою, і в 50 разів дешевші, ніж в офлайн-режимі [6, с.140].

Ці технології, впроваджені в різних країнах, мають потенціал значно підвищити рівень соціально-економічної безпеки, сприяючи сталому розвитку. Ці приклади ілюструють, як технології можуть підвищувати соціально-економічну безпеку, забезпечуючи стабільність і розвиток у різних царинах життя. Усі ці технології при правильному використанні та інтеграції можуть значно підвищити соціально-економічну безпеку, сприяючи розвитку стійких суспільств і економік.

Дослідження в цій царині допомагають розвивати теоретичні основи кібербезпеки, фінансових технологій, штучного інтелекту, зеленої енергетики тощо. Це сприяє формуванню нових наукових концепцій і методологічних підходів до аналізу впливу цих технологій на соціально-економічну безпеку. Тема сприяє інтеграції знань із різних галузей – економіки, соціології, права, інформаційних технологій – для комплексного розуміння викликів і можливостей, що виникають у контексті розвитку сучасних технологій. Теоретичні дослідження дозволяють розробити моделі та інструменти прогнозування можливих загроз і ризиків, пов'язаних із технологічними інноваціями, що є критичними для забезпечення соціально-економічної стабільності.

Дискусійними є також наукові розробки Шошани Зубофф (Shoshana Zuboff), у яких науковиця з позиції великих технологічних компаній досліджує й позитивні, і негативні наслідки використання цифрових платформ, але не досліджує взаємозв'язку соціально-економічної безпеки та національної безпеки.

Установлено, що за умови розумного використання штучного інтелекту (ШІ) може принести більше користі, ніж шкоди. Суспільству надзвичайно важливо за допомогою ШІ вирішити проблемні екологічні питання.

Серед перспектив подальших досліджень, ми вважаємо, доцільним буде вивчення використання ШІ для подолання причин і наслідків екологічних проблем, і ось кілька прикладів.

ШІ може прогнозувати вихід енергії з установок відновлюваної енергетики, оптимізувати їхню продуктивність і поліпшувати їх обслуговування, допомагаючи таким чином популяризувати відновлювані джерела енергії.

За допомогою штучного інтелекту можна зменшити викиди вуглецю в атмосферу, якщо розміщувати дата-центри в районах, де використовують відновлювану енергію й не потрібна охолоджувальна вода. Наприклад, величезні дата-центри в США та Австралії, де основну частину енергобалансу складають викопні види палива, виробляють більше викидів, ніж дата-центри в Ісландії, де використовують геотермальну енергію, а сервери легше охолоджувати через нижчі зовнішні температури. Також варто розміщувати дата-центри в районах, де немає дефіциту води.

Наприклад, компанія Gerenewable Energy, що займається відновлюваною енергетикою, покращує продуктивність своїх вітрових турбін, оснащуючи їх штучним інтелектом. Ці турбіни оснащені датчиками та алгоритмами штучного інтелекту для прогнозування змін швидкості вітру й відповідного налаштування турбін.

ШІ може допомогти сталому сільському господарству, аналізуючи дані про ґрунт, прогнозуючи врожайність і виявляючи спалахи поширення шкідників. Уже не дивно, що сільськогосподарську техніку на базі штучного інтелекту використовують на полях для точного виявлення та видалення бур'янів.

ШІ може допомогти в боротьбі зі зміною клімату, аналізуючи дані про викиди парникових газів, погодні умови та інші екологічні фактори. Такий аналіз може допомогти розробити політику й стратегії для скорочення викидів і пом'якшення наслідків зміни клімату.

Штучний інтелект, безсумнівно, принесе нові можливості та ризики. У довгостроковій перспективі правильно навчені ШІ-моделі допоможуть людству сповільнити зміну клімату, підвищити енергоефективність, досягти сталого сільського господарства й навіть урятувати тисячі видів рослин і

тварин. Але все це матиме сенс лише тоді, коли ШІ матиме якомога менший вплив на навколишнє середовище. Саме тому ШІ має житися виключно відновлюваною енергією, і встановлювати його слід на територіях з оптимальними умовами для його роботи. Тому ми вважаємо, що саме такі напрями будуть цікаві науковцям і матимуть практичне значення.

РОЗДІЛ 2. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ШЛЯХУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

2.1.Методи диджиталізації - системний цифровий інструментарій процесів державного управління

Цифрові технології в державному секторі України – це основа його реформування та потенційний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги цифрового світу. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, а також технологій аналізу даних та «інтернету речей» сукупно здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та в цілому, тобто зробити державний сектор України ефективним, реактивним і ціннісним. Наразі Україна вже має позитивні приклади використання цифрових технологій, наприклад, у сфері державних закупівель.

Саме тому в умовах становлення цифрових ринків та економік, коли громадяни стають фактично користувачами технологій, державні установи повинні робити стратегічні інвестиції в ІКТ. В іншому разі вони виявляться недостатньо готовими до нових моделей взаємодії та обслуговування, стануть заручниками старих, нестійких в довгостроковій перспективі моделей управління. Повільне, таке, що зволікає, запровадження технологічних інновацій у цифрову еру взагалі наражає на ризик виконання завдань та досягнення цілей державними установами, їх витрати збільшуються, неефективність зростає, вони все більше стають структурами, що не відповідають викликам часу, оскільки, як відомо, архаїчні структури не в змозі побудувати модернові системи, сфери або країни [46].

У цьому зв'язку диджиталізацію слід розглядати як інструмент, а не як самоціль. При системному державному підході цифрові технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як

одного з істотних чинників розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України [46]. Останнім часом в Україні було розроблено біля десятка законопроектів, що тією чи іншою мірою стосуються сфери ІКТ та цифровізації, а деякі з них вже стали законами України.

Наявність нового Комітету Верховної Ради з питань інформатизації та зв'язку, численних експертних та громадських об'єднань, існуючий світовий досвід цифровізації, та головне – життєва потреба впровадження в Україні змін, реформ та трансформацій на основі «цифри» – дозволяють говорити про можливість розроблення та формування комплексного нормативно-правового підходу до сфери цифровізації – «Цифрового» кодексу України [46].

На нинішньому етапі розвитку суспільства ми вже маємо можливість оцінити переваги й можливості, що подарували людству інноваційні технології, та констатувати, що й надалі без активного застосування новітніх досягнень інформатики, радіоелектроніки, зв'язку, обчислювальної й телекомунікаційної техніки ефективно керувати державою, її економікою буде неможливо. Тому розвиток інформаційного суспільства в Україні та впровадження ІКТ в усі сфери суспільного життя, зокрема у діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, є одним з пріоритетних напрямів державної політики [28, с.67].

Забезпечення ефективності державного управління в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства не може бути досягнуто без впровадження «цифрових» технологій у цій сфері. На безперечні переваги функціонування електронного урядування як форми державного управління, заснованої на застосуванні комп'ютерних та інших «цифрових» технологій, звертає увагу ряд науковців; про це зазначається у програмних документах, а також у міжнародних актах.

Так, у Рекомендаціях парламентських слухань на тему: *«Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного*

простору України», що відбулися у Верховній Раді України 03 лютого 2016 року, зазначалося: «На сучасному етапі переходу світового співтовариства до інформаційного суспільства ступінь розвитку інформаційного простору та інформаційних технологій стає безпосереднім чинником становлення активного та свідомого громадянина, національної конкурентоспроможності. Інформаційно-комунікаційні технології є одним з найбільш важливих чинників стимулювання економічного зростання та розвитку громадянського суспільства, зайнятості населення, розширення конкуренції і, як наслідок, сприяння подоланню «цифрового розриву» [13].

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 - 2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р, закріплює положення про те, що «при системному державному підході «цифрові» технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних чинників розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя громадян України» [44,с.70].

Крім того, у розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» [35, с.26] зазначається, що реалізація Концепції дасть змогу:

1. підвищити ефективність державного управління в результаті спрощення управлінських процедур, скорочення адміністративних витрат, застосування сучасних методів державного управління;
2. підвищити якість адміністративних послуг та їх доступність;
3. забезпечити здійснення контролю за ефективністю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
4. забезпечити високий ступінь доступності інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, надання можливості громадянам та громадським організаціям безпосередньо брати участь у процесах підготовки проектів рішень, що приймаються на всіх рівнях державного управління;

5. зменшити рівень корупції та «тінізації» економіки;
6. досягти якісно нового рівня управління державою і суспільством у цілому, а також зміцнити довіру до інститутів держави [25, с.341].

Отже, як видно, критеріями, за якими визначається ефективність державного управління внаслідок застосування цифрових технологій, є: рівень відкритості та доступності діяльності органів державної влади, рівень довіри громадян до цих органів, ступінь залучення громадськості до ухвалення публічно-владних рішень, рівень корумпованості органів державної влади [61].

Про переваги застосування ІКТ можемо прочитати й у низці міжнародних документів. Так, у Рекомендаціях Комітету Міністрів Ради Європи щодо електронного урядування вказується на суттєві переваги використання інформаційно-комп'ютерних технологій у сфері надання публічних послуг (електронних послуг), до яких віднесено: поліпшення загальної доступності, повноти та зручності користування публічними послугами; орієнтація публічних послуг передусім на потреби користувачів; забезпечення рівності в доступі громадян до участі в ухваленні публічно-владних рішень, що сприяє соціальній згуртованості населення [27].

Не можна принагідно не згадати й міжнародні стратегічні документи, створені авторитетними й широко відомими організаціями. Ідеться, передусім, про «Декларацію принципів» та «План дій», ініційовані ООН та ЮНЕСКО, у яких розкривається відповідна політика провідних країн світу. Це – базові документи Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства – зустрічі на вищому рівні у двох стадіях: Женевська стадія, 10-12 грудня 2003 року, що закінчилася ухваленням Декларації Принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання в новому тисячолітті» й Женевського «Плану дій»; Туніська стадія, 16-18 листопада 2005 року, де ухвалили Туніське Зобов'язання й Туніську Програму для інформаційного суспільства.

На думку науковців [46], для впровадження ініціатив щодо трансформації та удосконалення технологій управління в державних органах

методами диджиталізації в сучасних умовах розвитку нашої країни слід застосувати десять головних стратегічних напрямів державного управління та діяльності. Тут не йдеться про те, що керівники державних установ України повинні негайно витратити на них ресурси, а перелік стратегічних технологій, багато з яких вже відповідають українським реаліям та можуть використовуватися на шляху трансформації та реформування:

1) «Цифрове» робоче місце.

Кадрові ресурси державних установ (від рядових співробітників до керівників вищої ланки) все більше поповнюються працівниками, які вміють працювати з цифровими технологіями. «Цифрове» робоче місце є бізнес-стратегією для підвищення ефективності та мобільності працівників й організації. «Цифрове» робоче місце сприяє гнучкості у методах виконання роботи, стимулює спільну роботу та взаємодію з іншими працівниками, підтримує децентралізовані, мобільні робочі середовища та передбачає вибір технологій особисто працівниками. Серед переваг «цифрових» робочих місць – зниження витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо.

Окрім того, «цифрові» середовища більш конкурентоспроможні при пошуку працівників завдяки можливості запропонувати сучасну, інноваційну корпоративну культуру, кращий баланс між роботою та особистим життям і соціальний стиль роботи, який так подобається розумним представникам покоління міленіалів (покоління успішних, які народилися в період 1982 – 2004 рр.). Рутинні та повторювані дії державного службовця мають стати минулим, а їх місце повинна зайняти більш цікава та динамічна робота.

2) Багатоканальне інформування та залучення громадян.

Ефективна взаємодія з громадянами потребує цілісного багатоканального підходу. Завдяки цифровим технологіям макрорівень «громадяни» перетворюється на мікрорівень «конкретний громадянин», а діяльність «інформування» – на діяльність «залучення».

Державні установи потребують нових методів виявлення та розуміння потреб і бажань громадян; використання соціальних мереж та комунікацій для їхнього активного залучення до політичних процесів; забезпечення можливості громадянам долучатися на їхніх власних умовах; підтримка персоналізації тощо. Реалізація стратегії управління інформацією та зворотнім зв'язком від громадян, що передбачає можливості багатоканального інформування та залучення, вкрай важлива саме в часи проведення реформ, для їхньої комунікації, роз'яснень, швидкої адаптації тощо.

3) Відкриті дані.

Відкриті дані – це концепція, згідно з якою певні дані мають бути вільними для використання та поширення будь-якою особою, за умов дотримання правил атрибуції та (або) share-alike ліцензії. Активне поширення концепції почалось з розвитком інформаційних технологій та Інтернету. Серед множини відкритих даних окрема увага надається відкритим державним даним як інструменту оцінки та контролю роботи влади та держави. Відкриті дані публікуються як у вигляді неопрацьованих («похідних») даних із джерела при найнижчому рівні деталізації, так і у вигляді даних з визначеними налаштуваннями конфіденційності, безпеки або якості. Відкриті дані доступні через відкриті програмні інтерфейси використання та до них не застосовуються обмеження, зумовлені торговими марками або авторськими правами.

4) Електронна ідентифікація громадян.

Оскільки державні організації та громадяни використовують усе більше цифрових технологій, необхідним є підвищення надійності цифрової ідентифікації, яка стане основою «цифрових» операцій. Електронна ідентифікація громадян (e-ID) – це злагоджений набір процесів і технологій, якими управляють державні організації, щоб створити безпечний простір, що надає громадянам доступ до основних ресурсів або послуг. Державні організації повинні вимагати авторизацію та підтвердження особи, що виконується в онлайн-режимі, оскільки методи особистої перевірки вже надто

застарілі для надання громадянам комплексного й безперешкодного доступу до ресурсів і послуг. Ця бізнес-модель «єдиного вікна» повинна підтримувати можливість надання кожному громадянину одного унікального та постійного ідентифікатора в межах того, що є прийнятним з культурного та юридичного погляду.

5) Повсюдна аналітика.

Повсюдна аналітика – це неперервний та динамічний процес збирання та аналізу даних з метою отримання релевантної та структурованої інформації (знань) для ситуаційної та стратегічної діяльності, розроблення планів дій, програм, ініціатив. Використання аналітики на всіх етапах урядової та державної діяльності та надання послуг (повсюдна аналітика) дає можливість державним установам перейти від стандартизованої аналітичної звітності із запізнілими даними до автономних бізнес-процесів і можливостей бізнес-аналітики, що дозволяють у режимі реального часу ухвалювати кращі рішення на підставі актуальних та всеохопних даних.

6) «Розумні» машини та засоби.

Фактично «розумні» машини та засоби – це різнорідне поєднання цифрових технологій, які здатні робити те, на що колись була здатна лише людина. Сучасні можливості швидко розвиваються: уже доступні глибокі нейронні мережі, автономні транспортні засоби, віртуальні помічники,

«розумні» радники, «віртуальні» секретарі, які інтелектуально взаємодіють з іншими машинами та людьми. Державні установи мають розглядати «розумні» машини та засоби як удосконалення наявних методів ведення діяльності та створення нових державних послуг. До таких нових послуг слід віднести, наприклад, системи автоматичного оперативного оповіщення про надзвичайні ситуації, голосові сервіси державних контакт-центрів, різноманітні інтелектуальні застосування для полегшення ведення бюрократичної взаємодії із державними установами.

7) «Інтернет речей».

«Інтернет речей» – мережа фізичних об'єктів (фіксованих або мобільних), до якої вбудовано технології для обміну інформацією, моніторингу, сенсорної та іншої взаємодії з кількома середовищами. Архітектура «інтернету речей» функціонує в екосистемі, до якої входять фізичні об'єкти (речі), засоби зв'язку, застосунки та аналіз даних і є одним із найважливіших чинників для роботи цифрових бізнес-застосувань у всіх галузях приватного та державного секторів економіки. Кількість прикладів використання «інтернету речей» та швидкість його впровадження державними установами варіюються додатки залежно від сфери послуг або завдань. Наразі з'являються бізнес-моделі державних установ, що використовують «інтернет речей» у своїй діяльності; наприклад, механізми «оплата за використання» або моделі оподаткування за передплатою, «розумний» збір сміття на міських вулицях, віддалений моніторинг пацієнтів похилого віку в будинках для людей похилого віку, моніторинг екології та багато інших.

8) «Цифрові» державні платформи.

Сучасні державні установи орієнтовані на одночасне поліпшення якості послуг, оптимізацію кількості службовців та зменшення витрат. «Цифрові» платформи (системи класу ERP, CRM тощо) дозволяють вирішувати ці завдання, кардинально підвищувати ефективність, зменшуючи вартість діяльності та час виконання. Державні установи використовують «цифрові» платформи для спрощення та оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії з громадянами та скорочення витрат.

9) Програмні архітектури (програмно-конфігуровані архітектури).

Віртуалізація мереж, інфраструктур, систем безпеки є корисним способом ефективного масштабування і використання ІКТ-систем, особливо, коли є потреба «вдихнути нове життя» у придбану раніше техніку. Завдяки відповідному програмному забезпеченню можливо швидко створювати та запускати нові більш просунуті архітектури, що в цілому дозволяє державним установам оперативно опрацьовувати проекти сфери «електронного»

урядування, проекти сфери «інтернету речей» тощо без значних додаткових витрат.

10) Блокчейн (анг. Blockchain; укр. ланцюжок блоків транзакцій)

Блокчейн – приклад потужного інструменту, що може змінити державне управління у таких сферах, як нотаріат, біржа, правосуддя, ідентифікація особи і багато інших. Блокчейн – це технологія розподіленої однорангової мережі загального користування, що може зберігати інформацію про транзакції (правочини) на постійній основі і без можливості її зміни, і яка захищена криптографічними засобами. Мережі блокчейн можуть забезпечити багато опцій для різних цілей, особливо у державному секторі: електронні референдуми, е-петиції, е-голосування, електронне урядування. Блокчейн забезпечує безпрецедентно високий рівень захисту інформації та дозволяє створювати повністю децентралізовані системи. Висока стійкість системи до атак дозволяє використовувати її в таких сенситивних сферах, як електронні фінанси, держзакупівлі, електронні бюджети. Як відомо, чверть блокчейн-проектів світового рівня мають українське походження, саме тому Україна – належне місце для проведення досліджень цієї технології та створення нових розробок, а державний сектор – найбільш оптимальний полігон для подібних проектів.

2.2. Уніфікація, аутсорсинг та «хмарні» стратегії як методи диджиталізації процесів державного управління

Далі розглянемо уніфікацію та аутсорсинг (англ. outsourcing; укр. підрядництво) процесів державного управління, «хмарну» стратегію.

Ефективність методів державного управління в Україні в умовах зменшення кількості та якості державних службовців, паралельного зростання кількості завдань, ініціатив, проектів та одночасної оптимізації витрат на управління, технології тощо означає, що державний сектор приречений на

пошук нових форм життєдіяльності та забезпечення неперервності свого функціонування.

Світовий досвід свідчить, що значного економічного ефекту, а також підвищення прозорості та ефективності державних інститутів можна досягти шляхом уніфікації та стандартизації ділових процесів, а також передачі на аутсорсинг непрофільних ділових функцій.

В урядах багатьох країн світу наразі докладають значних зусиль для максимально можливої уніфікації державних управлінських процесів, диджиталізації державної «цифрової» інфраструктури та відмови (а іноді й прямої заборони) від багаторазових нескоординованих витрат на автоматизацію типових функцій.

Існує низка функцій, властивих практично будь-якому державному інституту або підприємству, наприклад: управління людськими ресурсами (так звані «відділи кадрів»), розрахунок заробітної плати, фінанси, бюджетування, закупівлі, управління нерухомим майном і договорами оренди, технічне обслуговування та ремонт обладнання й інфраструктури, управління проектами, документообіг, управління інформаційною безпекою та ІКТ-інфраструктурою тощо.

Цей перелік типових процесів досить великий, і ідея щодо їх уніфікації, здавалося б, лежить на поверхні. Однак наразі в Україні кожен із 75 тисяч розпорядників бюджетних коштів самостійно отримує або розробляє систему автоматизації таких процесів, витрачає кошти на їх підтримку та розвиток, створення відокремленої ІКТ-інфраструктури, вирішення питань забезпечення інформаційної безпеки та катастрофостійкості. Це призводить до невиправданих витрат колосальної кількості бюджетних коштів та повної неможливості інтеграції таких рішень.

Ключовими рішеннями названих проблем в Україні є такі:

1. Уніфікація та стандартизація типових ділових процесів державних установ (від міністерств до муніципалітетів).

2. Використання стандартизованих рішень для кожного типового ділового процесу всіма розпорядниками бюджетних коштів та заборона на розроблення дублюючих систем.

3. Аутсорсинг функції розроблення та адміністрування систем управління типовими діловими процесами [36].

Такий підхід є найбільш сучасним, прогресивним та ефективним. Ураховуючи майже повну відсутність уніфікації ділових процесів державних установ в Україні, використання такого підходу дозволить заощадити значні суми бюджетних коштів лише за рахунок відмови від багаторазових витрат на автоматизацію одних і тих же типових функцій.

Підходи до вирішення цього завдання можуть бути різними, однак їх об'єднує спільна риса – аутсорсинг функції автоматизації та супроводу типових ділових процесів.

Деякі держави йдуть шляхом створення національного державного оператора «цифрової» інфраструктури, що займається розробленням та підтримкою типових рішень, адмініструванням та надає всім державним інститутам доступ до уніфікованих рішень за схемою «програмне забезпечення як сервіс» (Software as a Service (SaaS)). Інші – вдаються до послуг комерційних компаній, що беруть на аутсорсинг функції автоматизації тих чи інших типових процесів, а також надають доступ до рішень за схемою SaaS.

Переваги від аутсорсингу типових державних ділових процесів є очевидними й можуть обчислюватися величезними сумами від прямої економії бюджетних коштів, а також від загального підвищення ефективності та прозорості державного управління.

Перелік означених переваг досить великий, проте серед ключових можна назвати такі:

1. Значна економія бюджетних коштів за рахунок відмови від багаторазового дублювання витрат на автоматизацію підтримки та адміністрування одних і тих же процесів.

2. Значна економія бюджетних коштів за рахунок централізації ІКТ-інфраструктури та відмови від побудови дублюючих потужностей у кожному відомстві.

3. Значне скорочення часу і вартості оновлення й розвитку рішень – нові версії та функціональність відразу стають доступними всім розпорядникам бюджетних коштів.

4. Значне підвищення надійності та інформаційної безпеки за рахунок побудови єдиної високозахищеної ІКТ-інфраструктури або за рахунок SLA з комерційними «хмарними» провайдерами.

5. Легкість інтеграції між системами різних відомств за рахунок використання уніфікованих рішень та єдиної нормативно-довідкової інформації.

6. Економія бюджетних коштів за рахунок відмови від виконання розпорядниками бюджетних коштів непрофільних для них функцій [26, с.18].

Перехід до моделі аутсорсингу автоматизації типових ділових процесів у державному секторі України потенційно має стати однією з найбільш революційних реформ, що призведе до кардинального зниження неефективних багаторазових витрат, які дублюють одна одну, а також значного підвищення загальної прозорості та якості державного управління.

Як відомо, підтримка, розвиток та управління державною «цифровою» інфраструктурою в Україні є неорганізованими та неефективними. Дуже часто різні системи не можуть обмінюватися даними та використовують протоколи та системи, що не відповідають сучасним світовим стандартам. В управлінні інфраструктурою відсутній спільний центр відповідальності та єдиних політик. Управління інфраструктурою не має достатньої кількості кваліфікованих кадрів.

Поточна модель передбачає утримання, підтримку і розвиток «цифрової» інфраструктури кожною державною установою окремо, тобто автономно, що потребує вагомих капітальних та операційних витрат, однак в

умовах хронічного недостатнього фінансування таке «автономне» існування та розвиток – завдання нереальне.

Сучасним методом для вирішення зазначених проблем є впровадження технології «хмарних» обчислень. Основною перевагою є те, що користувачам «хмари» (державним установам) не потрібно інвестувати значні суми коштів в побудову власної, часто-густо надлишкової ІКТ-інфраструктури, а треба платити тільки за фактичне її використання, відповідно до поточного попиту.

Отже, змінюється модель фінансування утримання й розвитку інфраструктури. Це зумовлює значне скорочення первинних витрат на цифровізацію державного управління, полегшує доступ державних установ до сучасних технологій, адаптацію ІКТ-потужностей під нові потреби.

Таким чином, «хмарна» технологія дозволяє здійснювати набагато ефективніше управління за рахунок:

1. централізації управлінської та облікової інформації,
2. збільшення швидкості оброблення та надійності зберігання даних.

В умовах обмеженого державного фінансування та дефіциту кваліфікованих ІКТ-кадрів використання «хмарних» обчислень дозволяє підвищити операційну якість управління та знизити вартість ІКТ-інфраструктури в масштабі держави.

Окрім очевидних вигід, використання «хмарних» обчислень допомагає перейти на якісно новий рівень управління державою і трансформації економіки, даючи можливість швидко та ефективно створювати нові послуги для громадян, впроваджувати елементи електронного урядування, електронної демократії та цифровізації економіки.

Методи переходу до використання «хмарних» обчислень у державному секторі України дозволяють:

1. Підвищити операційну ефективність уряду за рахунок відсутності як часових, так і фінансових витрат на створення, модернізацію і обслуговування ІКТ-інфраструктури.

2. Використовувати інфраструктуру в разі потреби – модель payasyougo – і, як наслідок, заощаджувати бюджетні кошти за рахунок призупинення або відмови від ІКТ-ресурсів, що не утилізуються. Окрім цього, така модель забезпечить 100% легалізацію програмного забезпечення.

3. Миттєво отримувати необхідні ІКТ-ресурси, що позбавить від потреби реалізації довгострокових і дорогих проектів з побудови локальних інфраструктур та дозволить зосередити управлінські ресурси на створенні кінцевого продукту, наприклад: електронного урядування, «смарт-сіті», електронної системи освіти або електронної системи охорони здоров'я.

4. Ефективно консолідувати бази даних та обчислювальні потужності, забезпечити обмін даними між відомствами, аж до створення єдиної платформи, з метою створення якісно нових продуктів і послуг для громадян і керівництва країни.

5. Зберігати, адмініструвати та обробляти інформацію дистанційно, тобто без прив'язки до місця, що дозволить максимально ефективно використовувати людські й матеріальні ресурси.

6. Стимулювати темпи зростання й цифрової трансформації економіки за рахунок можливості швидкого та якісного впровадження нових ІКТ-проектів [46, с.29].

Необхідними передумовами для реалізації «хмарної» стратегії є прийняття необхідних змін у законодавстві, законодавче визначення класифікації даних, вироблення основної дорожньої карти впровадження та відомчих «хмарних» стратегій.

Використання наведених методів диджиталізації процесів управління здатне перетворити державний сектор України включно із такими державними секторами, як освіта, медицина, транспорт, обслуговування тощо на свого роду «центр апробації, використання та розвитку технологій», що будуть трансформувати світ у наступні 15-20 років. Усі вони так чи інакше постануть новими завданнями та викликами перед суспільством, керівниками державних

установ, фахівцями та професійними спільнотами. Питання лише в тому, щоб це сталося якомога раніше.

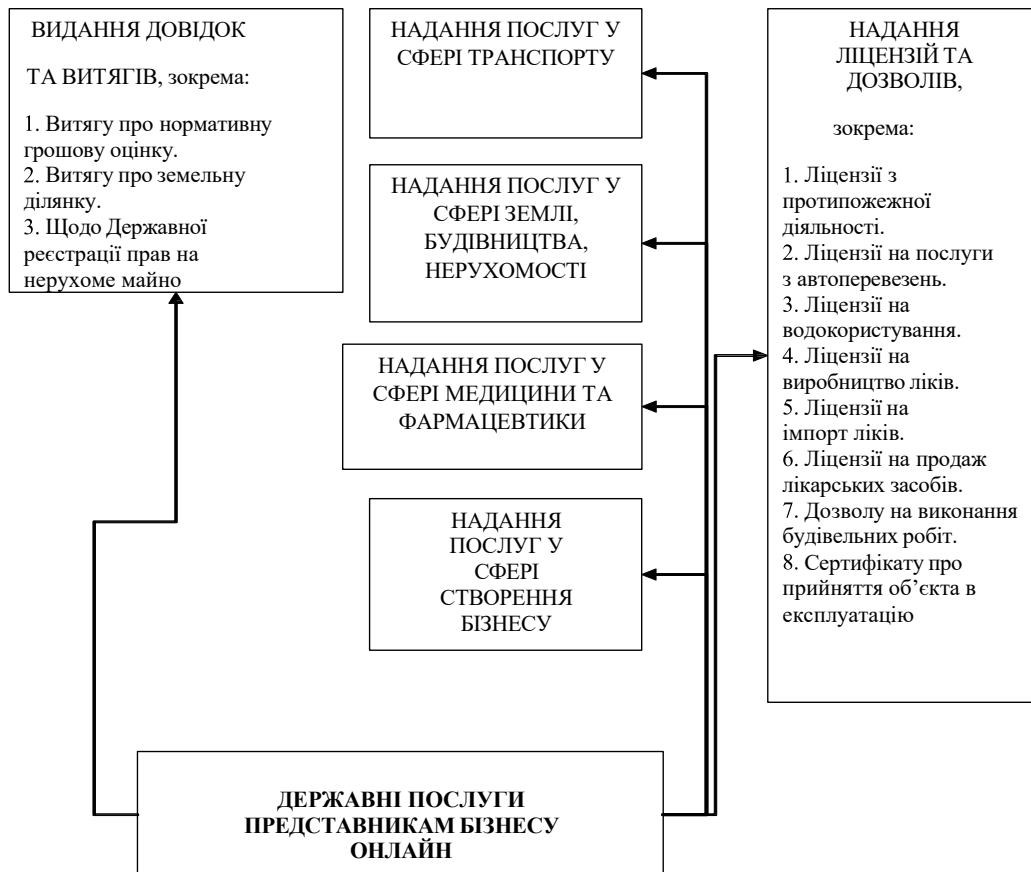
2.3. Переваги та недоліки впровадження методів диджиталізації в державне управління

Цифрова трансформація економіки та суспільства, яка активно обговорюється на різних політичних рівнях, зараз вважається важливою метою, проте її реалізація може призвести до певних ризиків. Найважливішою силою, яка рухає прогресом диджиталізації, є прагнення до покращення управління. Однак такий підхід може сповільнити процес становлення цифрової економіки в Україні, збільшуючи відставання країни від інших. Важливо уникнути цього ризику, переконавшись, що зміни, пов'язані з диджиталізацією, дійсно приведуть до поліпшення якості діяльності уряду, що істотно відчувається громадянами та бізнесом.

Диджиталізація управління в сфері взаємодії між владою та бізнесом потребує глибоких змін у системі управління країною. Це означає підвищення якості адміністрування, що передбачає зменшення непотрібного державного втручання та підвищення результативності національних та місцевих органів влади. Міжнародна практика в контексті економічного співробітництва та розвитку свідчить про прямий зв'язок між цифровою трансформацією та якістю уряду, а також про взаємозв'язок між розвитком електронних послуг та ефективністю державних та місцевих витрат.

Рисунок 1.

Класифікація державних послуг, що надаються представникам бізнесу онлайн



У світовій практиці диджиталізація державного управління охоплює не лише зміни у наданні адміністративних послуг, а й застосування новітніх цифрових технологій для формування державної політики, управління державною власністю та адміністративної діяльності. Цифрові технології також використовуються для планування, моніторингу та оцінки результатів діяльності агентств, що є ключовими аспектами успішного ведення бізнесу у державно-правовому полі.

Ефективність цифрової трансформації можна визначити за її впливом на якість управління та результати. Таким чином, цифрова трансформація може стати фундаментом для впровадження принципів управління за результатами,

оскільки дозволяє подолати попередні обмеження. Наведені факти доводять актуальність і своєчасність розгляду обраної теми в сучасній науковій площині.

Узагальнюючи вже наявні в науковій літературі результати досліджень зарубіжних та українських вчених, слід відзначити, що вивчення питання підвищення ефективності публічного управління має свою складність через те, що процеси, пов'язані з його цифровою трансформацією, розвиваються дуже швидко, ускладнюючи набуття необхідного досвіду управління цією процедурою. Однак позитивною рисою є те, що спостерігається активний розвиток цифрової трансформації, яка набирає обертів і поширюється. На додаток, важливо констатувати, що в умовах повномасштабної війни в Україні цей аспект стає актуальним, і влада зобов'язана негайно реагувати на впровадження цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, введення нових способів спілкування з громадськістю, що потребує швидкого вирішення та реагування на проблеми і виклики.

В останні роки диджиталізація державного управління в Україні стала актуальною та важливою темою. З наукової та практичної точок зору важливими є розуміння сучасних тенденцій та пов'язаних з ними проблем, які необхідно враховувати при обґрунтуванні стратегії диджиталізації сфери державного управління загалом та окремого органів влади зокрема.

Урядові служби все більше переходять до онлайн-формату, що спрощує взаємодію між владою та громадянами. Однак необхідно розвивати інфраструктуру та забезпечити доступність цифрових послуг для всіх верств населення, у тому числі для людей з обмеженими можливостями та мешканців віддалених регіонів. Розвиток диджиталізації призводить до збільшення загроз кібербезпеці. Урядові системи та бази даних повинні бути надійно захищені від кібератак та витоків даних, а їхні співробітники усвідомлювати наслідки та відповідальність за розголошення конфіденційної чи службової інформації.

Забезпечення прозорості та доступності інформації владних структур для громадян є важливою складовою диджиталізації публічного управління.

Проте існують проблеми з доступністю деяких даних та їх зрозумілістю для широкої аудиторії. Недостатня обізнаність громадян з використання цифрових технологій може стати перешкодою для повного використання цифрових послуг у сфері державного управління. Ініціативи з підвищення цифрової грамотності та навичок користування інтернетом є важливими. Впровадження систем електронного голосування може сприяти збільшенню участі громадян у виборчих процесах, але це потребує надійних заходів для захисту від шахрайства та забезпечення конфіденційності голосів. спрямованих на забезпечення прав і свобод людей і бізнесу, які дозволять модернізувати державне управління, знизити його витратність на шляху розбудови демократії в Україні. До речі, таким висловлюванням ми підкреслюємо потенційну неоднорідність цифрового розвитку різних громад та територій (міських, сільських).

Обсяг проблем впровадження методів диджиталізації державного управління тією чи іншою мірою включає:

1. технологічні обмеження,
2. бюджетні обмеження,
3. порушення кібербезпеки,
4. бюрократичні перешкоди,
5. корупцію,
6. недостатню цифрову грамотність,
7. інклюзивність різних соціальних груп та регіонів.

У науковій літературі [36, с.75] диджиталізацію державного управління визначають як процес докорінної зміни механізмів управління загалом та діяльності державних органів зокрема, який ґрунтується на впровадженні цифрових технологій у всі аспекти діяльності та призводить до прогресивного розвитку цифрових трансформацій у певній країні. Зважаючи на це, акцентуємо, що сьогодні стратегія диджиталізації державного управління має включати складові, які спрямовані на впровадження цифрових технологій та цифрових ініціатив у державних структурах:

1. Політичне рішення та стратегічне планування. У цьому контексті важлива наявність політичної волі та прийняття стратегічних рішень на рівні уряду, виконання яких з технічної точки зору забезпечується за рахунок чинників успішної диджиталізації державного управління.

2. Інфраструктура та технологічні ресурси. Йдеться про наявність потрібної інфраструктури та технологічних ресурсів для впровадження цифрових ініціатив, таких як високошвидкісний інтернет, хмарні сервіси, бази даних тощо.

3. Нормативно-правове забезпечення. Розробка та впровадження законодавчих актів, які регулюють сферу цифровізації, включаючи питання захисту даних, електронної ідентифікації, цифрового підпису тощо.

4. Кадровий потенціал. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, які будуть здійснювати впровадження та підтримку цифрових ініціатив.

5. Електронна доступність та громадська участь. Забезпечення доступності цифрових послуг для усіх верств населення та залучення громадськості до процесу розробки та оцінки державних цифрових ініціатив.

6. Безпека та захист інформації, що забезпечується розробкою та впровадженням заходів забезпечення безпеки та захисту інформації у державних інформаційних системах та електронних сервісах:

G2G («уряд–уряд»),

G2B («уряд – бізнес»),

G2C («уряд – громадяни»),

G2E («уряд – службовці»).

7. Моніторинг та оцінка. В цій складовій стратегії необхідне визначення критеріїв успішності, системи моніторингу та оцінки ефективності впроваджених цифрових ініціатив.

Ці складові взаємодіють між собою та сприяють реалізації стратегії диджиталізації державного управління, спрямованої на покращення якості та ефективності державних послуг та процесів управління.

Для успішної диджиталізації державного управління необхідні відповідні законодавчі зміни, які стимулюватимуть розвиток цифрових технологій та забезпечуватимуть їх відповідність стандартам безпеки та конфіденційності даних. Необхідно постійно вдосконалювати і розширювати перелік публічних послуг, які можна отримати онлайн, а також забезпечити їх високу якість та ефективність.

У сучасних умовах методи та механізми диджиталізації державного управління в Україні розвиваються в таких напрямках:

1. Електронний документообіг та електронні послуги. Україна активно розвиває електронний документообіг у публічних органах та впроваджує електронні послуги для громадян та бізнесу. Це дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та полегшує доступ до адміністративних послуг.
2. Відкриті дані (Open Data). Завдяки ініціативам з відкритих даних, уряд поступово публікує дані у відкритому форматі, що сприяє більшій прозорості та стимулює інновації у суспільстві та бізнесі.
3. Електронна ідентифікація та цифровий підпис. Упровадження систем електронної ідентифікації та цифрового підпису дозволяє підвищити безпеку електронних транзакцій та забезпечити впізнаваність користувачів у цифровому середовищі.
4. Електронна демократія. Використання Інтернету та мобільних технологій сприяє розвитку електронної демократії через проведення онлайн-консультацій, громадських обговорень та звітності перед громадськістю.
5. Штучний інтелект та аналітика даних. Використання штучного інтелекту та аналітики даних допомагає уряду в ефективному аналізі великих обсягів інформації, прогнозуванні тенденцій та управлінні ризиками.
6. Електронне урядування (e-Governance). Впровадження електронного урядування передбачає інтеграцію інформаційних технологій в усі сфери державного управління для підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг для громадян.

Ці тенденції сприяють модернізації державного управління в Україні та впровадженню сучасних технологій для поліпшення якості життя населення та роботи бізнесу на певних територіях. У науковій літературі [16, с. 94-95] сенс та ефективність таких змін пояснюють через поєднання публічного управління та потенціалу цифрових технологій.

Сиротіна Л. зазначає [27], що сьогодні для України важливо створити чітку загальнонаціональну стратегію диджиталізації, цілі якої будуть відповідати напрямам трансформацій в окремих громадах та органах влади.

Ефективність стратегії диджиталізації державного управління можна визначити за допомогою різних методів, серед яких:

1. Покриття населення електронними послугами. Цей індикатор показує, яка частина населення користується електронними послугами, які надаються державними органами. Збільшення цього показника свідчить про підвищення доступності та прийняття електронних сервісів громадянами.

2. Час обробки запитів/заявок. Цей індикатор вимірює, скільки часу потрібно на обробку запитів або заявок через електронні канали порівняно з традиційними методами. Зниження часу обробки свідчить про покращення ефективності.

3. Рівень задоволеності користувачів. Опитування користувачів електронних послуг може допомогти визначити, наскільки задоволені вони якістю обслуговування та зручністю використання електронних сервісів.

4. Покриття географічних областей. Він вказує, яка частина країни має доступ до електронних послуг. Забезпечення рівного доступу до цифрових технологій по всій території сприяє зменшенню цифрового розриву.

5. Збільшення ефективності процесів. Вимірювання зменшення витрат часу та ресурсів на виконання адміністративних процедур через впровадження електронних технологій.

6. Безпека та захист даних. Оцінка рівня захищеності персональних даних та інформаційних систем від кіберзагроз та зловживань. Кількість загроз та їх знешкодження.

У сукупності наведені індикатори пропонується використовувати для оцінки ефективності стратегії диджиталізації публічного управління та внесення необхідних коректив для подальшого поліпшення процесів.

Зрозуміло, що процес диджиталізації державного управління має як переваги, так і недоліки. До переваг цього процесу слід віднести:

1. Підвищення ефективності та продуктивності, оскільки впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси управління, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності роботи публічних органів влади, що є вкрай важливим в умовах воєнного стану.

2. Поліпшення доступності адміністративних послуг. Цифрові ініціативи забезпечують громадянам та бізнесу зручний та швидкий доступ до таких послуг, що робить їх доступними у будь-який час, зручними та наданими з дотриманням безпекових умов.

3. Зменшення бюрократичних процедур. Електронні системи управління дозволяють зменшити кількість адміністративних процедур та паперову роботу, що спрощує взаємодію між державними органами та громадянами.

4. Покращення прозорості та відкритості. Як показує практика, впровадження відкритих даних та електронної звітності сприяє підвищенню рівня прозорості та відкритості діяльності державних структур перед громадськістю

5. Зменшення витрат. Це суттєвий ефект, оскільки в умовах воєнного стану режим економії великий, а цифрові технології здатні зменшити витрати на обслуговування та управління, що звільняє ресурси для інших сфер.

Серед основних недоліків слід назвати:

1. Цифровий розрив. Впровадження цифрових технологій може зробити групи населення, які не мають доступу до інтернету або технічних навичок, більш вразливими та відсталими.

2. Загрози кібербезпеки. Як відомо, зі збільшенням використання цифрових технологій зростає й ризик кібератак та порушень конфіденційності даних. Особливо небезпечним стає виток інформації супротивнику.

3. Порушення приватності та процедури захисту даних. Також ще не подолана проблема, бо збільшення обсягу збирання та обробки особистих даних потенційно може породжувати проблеми з приватністю та захистом особистих даних. У такому контексті також слід наголосити на людському факторі та вмисному чи невмисному розголошенні інформації.

4. Неоднорідність у використанні технологій. Різні державні органи влади можуть використовувати різні технологічні рішення, що може ускладнювати їх взаємодію та обмін даними в окремий час. Водночас наявні цифрові навички працівників таких установ теж можуть або прискорювати, або послаблювати процес цифрових трансформацій процесі надання та розвитку послуг.

Зрозуміло, що диджиталізація має багато переваг, але вона також вимагає уваги до потенційних недоліків та їх вирішення, щоб забезпечити справедливий і рівний доступ до цифрових можливостей для усіх користувачів. Незважаючи на ці складнощі, ефективне використання цифрових інструментів може допомогти громадам залучати ресурси, необхідні для їхнього успішного розвитку.

Іншими словами, загалом диджиталізація місцевого самоврядування сприяє підвищенню його ефективності. Водночас успіх цього процесу залежить від того, наскільки під час її впровадження враховано універсальні вимоги управління за результатами та ступінь дотримання умов успішної диджиталізації управління. У сучасному світі існує чимало технологій і програмних продуктів, покликаних зробити перехід до цифрового управління для органів місцевого самоврядування максимально планомірним, доступним і зрозумілим.

У світовій та вітчизняній практиці диджиталізація державного управління здатна охопити не лише зміни у наданні адміністративних послуг,

а й процеси формування державної політики, управління державною власністю та адміністративною діяльністю. У результаті проведеного аналізу визначено основні напрями диджиталізації публічного управління в Україні, що враховують особливості сучасних умов (електронний документообіг та електронні послуги; відкриті дані (Open Data); електронна ідентифікація та цифровий підпис; електронна демократія електронне урядування (e-Governance); штучний інтелект та аналітика даних).

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1.Дія» – унікальний проєкт Міністерства цифрової трансформації України

Диджиталізація з кожним роком лише набирає обертів. Вона стала важливим фактором розвитку суспільства та економіки у всьому світі, і Україна не є винятком.

Більше, в Україні генерують інноваційні ідеї. Зокрема, у нас вперше у світі запровадили цифровий паспорт, який має таку ж силу, що й паперовий аналог,

Останніми роками Україна зробила значні кроки у напрямку цифровізації, які вивели на новий рівень взаємодію людей з органами влади і якими цікавляться у багатьох країнах світу.

Одним із ключових досягнень диджиталізації є створення та впровадження Дії. Цей застосунок став символом нового етапу цифрової трансформації нашої держави – громадяни можуть набагато легше отримати доступ до багатьох послуг, а прозорість низки процесів підвищилася.

Процеси цифровізації в Україні почались у 2018 році. Наразі нашої державі вже вдалось досягти суттєвих успіхів у диджиталізації економічних процесів.

Навіть події після 24 лютого 2022 року не стали на заваді прогресу. В країні створилися передумови для подальшого поглиблення процесів диджиталізації, адже бізнес змушений впроваджувати інновації максимально швидко.

Одним із ключових елементів цифрової трансформації України стало створення "Держави в смартфоні". Ця концепція включає не лише переведення державних послуг в онлайн, але й активне використання цифрових технологій

для покращення якості життя українців, підвищення економічної ефективності та залучення інвестицій.

"Держава має стати сервісом, а не лячним монстром. Допомогати одним швидко отримувати послуги, а іншим – чесно виконувати свою роботу. Тому проєкт "Цифрова держава" згодом об'єднає всі державні відомства в єдину зручну й дієву онлайн-систему", – йдеться на офіційному сайті проєкту [46, с.29].

Щоб перетворити Україну на справжню цифрову державу, потрібно відцифрувати багато послуг, оновити законодавчу базу, упорядкувати роботу держреєстрів, а також забезпечити технічні можливості й захист даних. У результаті зміни торкнуться не лише адміністративних послуг, а й інших галузей – охорони здоров'я, бізнесу, освіти, транспорту, судів, питань демократії тощо.

Дія – унікальний проєкт. Міністерство цифрової трансформації України у 2019 році представило застосунок Дія. Його ідея полягає в тому, щоб об'єднати всі державні послуги в одному місці та зробити їх доступними через смартфон. Це дозволяє усім українцям отримувати необхідні документи, сплачувати податки, реєструвати бізнес та багато іншого, не виходячи з дому.

На момент запуску, у 2020 році, Дія мала обмежену кількість послуг – лише цифрові паспорти та водійські посвідчення. Проте з часом функціональність застосунку значно розширилась. Зараз користувачі можуть отримати доступ до понад 50 державних послуг, зокрема:

Цифрові документи. Паспорт громадянина України, закордонний паспорт, водійське посвідчення, свідоцтво про народження, студентський квиток та інші документи доступні в цифровому форматі та мають таку ж юридичну силу, як і їхні паперові аналоги.

Реєстрація бізнесу. Застосунок дозволяє зареєструвати ФОП та ТОВ лише за кілька хвилин.

Соціальні послуги. Отримання субсидій, допомоги по безробіттю, соціальних виплат та інших послуг стало простішим і швидшим.

Сплата податків і штрафів. Українці можуть сплачувати податки, штрафи за порушення ПДР та інші обов'язкові платежі одразу в смартфоні.

Голосування. У пілотному режимі в Дії запустили електронне голосування, що значно спрощує процес участі в демократичних процедурах.

Окрім того, у Дії працює портал цифрової освіти та портал для допомоги малому і середньому бізнесу. За останні роки функціонал застосунку ще більше розширився. Зокрема, додалися:

1. функція фіксації пошкодженого майна та оформлення відшкодування збитків;
2. можливість подання декларації про провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану (єДекларація);
3. купівля військових облігацій;
4. подання заявки на оформлення гранту на розвиток бізнесу;
5. бронювання військовозобов'язаних.

Також у Дії створили тимчасовий цифровий документ на термін дії воєнного стану – єДокумент, в якому містяться паспортні дані та реєстраційний номер облікової картки платника податків.

Події після 24 лютого 2022 року вплинули не лише на Дію, а й на інші компоненти цифровізації. Зокрема, йдеться про унікальні "банки" для зборів донатів на ЗСУ, а також переведення навчання в онлайн-формат, адже багато школярів були змушені долучатися до уроків з укриттів.

Одним із ключових питань цифровізації є безпека даних користувачів. Дія використовує сучасні методи шифрування та захисту даних. Крім того, для входу у застосунок використовується BankID, який гарантує, що доступ до послуг отримають лише авторизовані користувачі. Це знижує ризик шахрайства та несанкціонованого доступу до особистої інформації.

Дією можна користуватися і за кордоном. Варто почати з того, що Дія автоматично підтягує закордонний паспорт. Тому зареєстровані українці можуть надати цифровий документ просто на кордоні, коли потрібно підтвердити особу.

Попри те, що Дію поки не визнають юридично, все ж українські цифрові документи приймають і за кордоном. Наприклад, після початку повномасштабного вторгнення Росії українці виїжджали за кордон і при перетині користувались Дією.

Є низка країн, у яких можна показувати документи в Дії, зокрема: Австрія, Азербайджан, Аргентина, Греція, Грузія, Ізраїль, Ірландія, Італія, Канада, Монако, Бельгія, Данія, Іспанія, Норвегія, Таїланд, Швеція, Латвія, Литва, Нідерланди, Нова Зеландія, ОАЕ, Португалія, Австралія, Болгарія, Естонія, Ісландія, Кіпр, Мальта, Молдова, Польща, США, Словенія, Чорногорія, Хорватія, Румунія, Словаччина, Велика Британія, Туреччина, Угорщина, Німеччина, Фінляндія, Франція, Чехія, Швейцарія та інші.

Застосунок Дія – це лише початок цифрової трансформації України. У майбутньому планується розширення його функціональності та додавання нових послуг.

3.2.Електронний документообіг та блокчейн-технології в державних структурах

Електронний документообіг в державних структурах дозволяє автоматизувати всі процеси роботи з документами, максимально відмовитися від використання паперу, що дає можливість зекономити державні кошти, також пришвидшити процес прийняття управлінських рішень та вплинути на поліпшення внутрішньої дисципліни державних службовців.

Постановою Кабінету Міністрів №606 *«Деякі питання взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів»*, яка була прийнята 08 вересня 2016 року, було запроваджено систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів під час надання адміністративних послуг, а також затверджено інші повноваження щодо підключення до електронної взаємодії відповідно до вимог Європейського Союзу.

Державне агентство з питань електронного урядування України працює над об'єднанням усіх державних органів в єдину систему міжвідомчого документообігу. Така система гарантує надсилання електронних документів та отримання юридично значущих повідомлень про отримання. У цьому напрямку триває робота зі створення системи електронного погодження проєктів нормативно-правових актів між міністерствами та відомствами.

Головними проблемами, які потрібно усунути, щоб процес цифровізації розвивався і досяг своєї мети, є:

1. зростання кіберзлочинності в умовах збільшення кількості інформаційних систем, які використовують персональні дані;
2. відсутність захищеного обміну ідентифікаційними даними фізичних та юридичних осіб, які обробляються в інформаційних системах державних органів і приватного сектору, відсутність підтвердження ідентифікаційних даних;
3. використання в системах реєстрації та контролю доступу до інформаційних систем технологічно несумісних механізмів, алгоритмів і протоколів електронної ідентифікації та впізнання.

Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 р. №2155-VIII забезпечує побудову цифрової інфраструктури довіри, яка є важливим елементом цифрової економіки[40]. Але основоположним є Закон про захист персональних даних.

Прем'єр-міністр України Д. Шмигаль під час онлайн-брифінгу з впровадження цифрового ID-паспорта та біометричного закордонного паспорта громадянина у мобільному додатку «Дія» вказав на те, що найбільш ефективним інструментом у надскладних умовах сьогодення є переведення державних сервісів в онлайн. Також прем'єр-міністр також зробив акцент на тому, що Уряд посилює курс на цифровізацію: «Послуга онлайн – пріоритет №1» [46, с.29].

Так, на порталі державних послуг «Дія» доступні перші соціально важливі онлайн-послуги для громадян та низка пріоритетних послуг для

бізнесу, які є допомогою для заснування бізнесу, оформлення низки ліцензій, дозволів чи отримання витягів з реєстрів. Загалом, на порталі наразі реалізовано 27 публічних послуг онлайн.

Упродовж 2025 року в онлайн планується перевести 50 пріоритетних послуг, що відповідають 80% усіх звернень громадян. Так, за 10 хв. можна зареєструвати ФОП. Також суттєво розширено спектр супутніх послуг, які надаються при реєстрації ФОП. Стала доступною онлайн і заява платника податку на додану вартість. До того ж, онлайн можна здійснити і взяття на облік податковою службою та державними органами статистики платників єдиного податку.

В умовах карантину для повноцінного користуватися перевагами державних послуг онлайн, які особливо були затребувані для українців було запроваджено 7 онлайн-курсів, серед яких «Цифрові навички для вчителів», «Цифрова грамотність державних службовців» та «Оплата комуналки онлайн» тощо. До 2024 року Уряд планував залучити до 6 млн. українців до програми розвитку цифрових навичок. Це здебільшого стосується громадян від 35 до 65 і старше, які проживають у регіонах. Уряд планує на найближчі три роки цифровізувати до 100 державних послуг.

Уряд вбачає цифровізацію одним із методів подолання корупції. Для цього ж, до 2025 року в планах є забезпечення громадян можливістю 100% державних послуг та сервісів отримувати онлайн. Уряд впевнений, що «цифровізація» стане засобом відновлення довіри до державних інституцій. «Цифрові» технології – основа сталого добробуту України; нового світу з новими можливостями; сфера, що суттєво впливає на трансформації в країні для покращення життя, роботи, творчості, навчання та відпочинку українців.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження блокчейн-технологій, які дозволять підвищити рівень безпеки та прозорості даних. Також розглядають можливість інтеграції Дії з міжнародними сервісами, що полегшить взаємодію українців з органами влади інших країн[36, с.29].

За 3 роки у Дії зареєструвалися 8,7 мільйона українців. Усі вони використовують 4,7 мільйона ID-карток, 12,2 мільйона закордонних паспортів та 6,6 мільйона водійських посвідчень.

Світ зацікавлений у досвіді України. У світовій практиці Україна задає тренди у питанні цифровізації. У 2023 році щонайменше 5 країн заявили про намір створення власних цифрових застосунків на основі Дії. Мова йде про кілька європейських держав та країн Азії, Африки. Тобто, завдяки досвіду та вмінням українських спеціалістів прибутки нашої держави можуть суттєво зрости.

Зауважимо, що 19 січня 2023 року в Міністерстві цифрової трансформації оголосили, що у співпраці з урядом Естонії запустили застосунок mRiik, створений на основі Дії.

Естонський застосунок mRiik з лютого 2023 року став доступний для тестувальників.

Стара система, бюрократія та папірці вже просто не працюють. І ми впевнені, що mRiik так само змінить і цифрові послуги в Естонії. Український продукт стає цікавим для експорту і ми докладемо усіх можливих зусиль, щоб якомога більше країн зробили отримання держпослуг швидким та зручним, – наголосив керівник із розвитку електронних послуг Мінцифри [46, с.29].

Станом на 2023 рік понад 8 тисяч партнерів інтегрували сервіси Дії. Тому українці з легкістю можуть в кілька кліків поділитися копіями цифрових документів при поселенні у готель, під час вступу в університет тощо.

Досвід України виявився унікальним, і позитив полягає в тому, що наша держава охоче ділиться ним зі світом.

3.3.Державне фінансування реалізації технологій диджиталізації до 2025 року

Диджиталізація — це процес перетворення інформації в цифровий (тобто зчитуваний комп'ютером) формат. Результатом є представлення об'єкта, зображення, звуку, документа або сигналу, отриманого шляхом генерації ряду чисел. Іншими словами, оцифрування – це перетворення всіх видів інформації, таких як текст, звук, графіка тощо у цифровий формат, зрозумілий сучасним пристроям.

Наразі в Україні онлайн можна отримати понад 120 послуг. Наприклад, оформити державну допомогу при народженні дитини, просто подавши документи онлайн. Також онлайн можна зареєструвати шлюб, змінити ім'я або прізвище в паспорті, подати заяву на отримання закордонного паспорта, отримати пенсійне посвідчення і навіть подати заяву на розлучення.

План «Диджиталізація». На цифровий розвиток України до 2025 року урядовці планують витратити 69 млрд грн. В межах плану відбудови України United 24 до 2025 року урядовці пропонують залучити і витратити на напрям диджиталізації 69,2 млрд грн. ЖУРНАЛ Forbes вибрав найдорожчі ініціативи, запропоновані у проєкті плану.

Над планом відбудови України, який уряд представив у швейцарському Лугано, Кабмін та ОП наполегливо працювали останні два місяці 2024 року. Це набір документів, які описують майже всі ключові сфери та галузі української економіки. Орієнтовна вартість його втілення – \$750 млрд до 2032 року. План базується на 15 основних «національних програмах», які відібрали як пріоритетні члени Нацради відновлення, що працювали у 24 робочих групах. Ідеї кожної з 24 груп також викладено публічно – в окремих документах.

Робоча група «Диджиталізація», в якій працювало понад 30 людей, підготувала документ з переліком проєктів, цілей та обсягів фінансування. Він розділений на дев'ять напрямів та три часові етапи:

1. задачі воєнного часу на 2022 рік;
2. відновлення у 2023–2025 роках;
3. модернізація у 2026–2032 роках.

До 2025 року на всю диджиталізацію заклали 69,2 млрд грн. Фінансування переважно мають забезпечити західні партнери, хоча частина отримає і гроші з бюджету.

Розвиток цифрової економіки - 34,7 млрд грн.

На цей напрям припадає половина усіх грошей, закладених на проекти диджиталізації. Основне завдання – наростити частку ІТ-послуг у ВВП країни з 2,7% у 2021-му до 10% у 2025 році. Це планують робити через інвестиції в стартапи, освітні програми, залучення іноземних компаній і професіоналів у країну. Так «Дія.Сіті» має за три роки збільшитися до 2000 резидентів (наразі 271), кількість стартапів, зареєстрованих в Україні, – до 4000.

15 млрд грн на Matching grants. З 2023-го по 2025 рік урядовці запланували витратити по 5 млрд грн щорічно, щоб подвоювати інвестиції, які стартапи залучили у венчурних фондів. Успіхом вважатимуть мінімум 10 профінансованих стартапів. Гроші – як від західних донорів, так і з бюджету.

15 млрд грн на «Полігон світових ідей». Так само по 5 млрд з 2023-го по 2025 рік урядовці планують витратити на залучення в Україну «найамбітніших світових проєктів» та їх держпідтримку. За гроші, які нададуть виключно західні донори, планують «підготувати умови для реалізації принаймні однієї ініціативи». €100 млн на венчурний фонд DISC Capital. Фонд має інвестувати гроші, які нададуть західні донори, протягом 2023–2028 років у 1500 стартапів на різних стадіях.

Цифрова інфраструктура - 17,8 млрд грн. Основна мета – відновити зруйновану інфраструктуру телеком-провайдерів і покращити проникнення інтернету. Так, до 2025 року 95% населення повинне мати доступ до мобільного інтернету зі швидкістю не нижче 2 Мбіт/с. 10,4 млрд грн на державні гарантії для відновлення телеком-мереж.

Протягом 2022–2025 років мають відновити зруйновану телеком-інфраструктуру, витративши з держбюджету та Фонду відновлення 5,4 млрд грн та 5 млрд грн відповідно. 4,5 млрд грн на держпрограму, яка дозволить до 2025 року покрити 70% залізничних шляхів та 95% населення мобільним

інтернетом. Фінансуватимуть її в межах державно-приватного партнерства та за допомогою західних донорів.

Розвиток мережі ЦНАП - 8,3 млрд грн. 8,3 млрд грн автори планують вкласти у відновлення та розбудову мережі центрів надання адміністративних послуг, які в документі називають центрами «Дія». В планах також оновлення ПЗ, система моніторингу оцінки якості, окрема вебплатформа. 4,1 млрд грн на відновлення зруйнованих і відкриття нових центрів. Фінансуватимуть з держбюджету, приватних компаній та західних донорів протягом 2023–2025 років. 4,1 млрд грн – субвенція з державного місцевим бюджетам на розвиток ЦНАП.

Державні інформаційні ресурси у хмарних технологіях - 5,49 млрд грн. Автори планують у 2023 році розробити стратегію розвитку хмарної інфраструктури і до 2025 року перенести у хмару 30% державних інформаційних ресурсів. У цьому ж розділі планують вирішувати питання кібербезпеки. 1,75 млрд на створення до 2025 року мережі з мінімум семи центрів управління кібербезпекою. Вони відповідатимуть за моніторинг і реагування кіберзагроз у галузях енергетики, транспорту, медіа тощо. Фінансувати пропонують виключно на гроші західних партнерів.

Розвиток публічних електронних реєстрів - 2,33 млрд грн. Мета напряму – впорядкувати дані в державних електронних реєстрах, створити Реєстр публічних електронних реєстрів. 1,92 млрд грн планують виділити на підготовку та проведення до 2025 року пробного всеукраїнського перепису населення «з використанням національних електронних інформаційних ресурсів» [56, с.239].

Інші напрями. На чотири інших напрями припадає 1,3 млрд грн – 2% від загального бюджету на диджиталізацію. Серед іншого їх хочуть витратити на запровадження штучного інтелекту для надання публічних послуг чи створення електронного архіву.

3.4.Перспективні напрямки диджиталізації в Україні

Інформація на сучасному етапі перетворилась у провідний чинник розвитку суспільства в порівнянні з такими економічними факторами виробництва як земля, робоча сила (праця), капітал та підприємництво [1]. Інформаційний ресурс та знання стали «особливим видом виробництва», який не визнає кордонів між країнами, галузями та фірмами, де “... відкриття входять у певний єдиний процес, що розвивається, в якому бере участь незчисленна кількість людей” [12, с.356].

Дослідження еволюції інформаційного суспільства та сучасного його етапу у формі цифрової трансформації передбачає також використання принципу єдності історичного та логічного з урахуванням визначеного нами критерію розгляду взаємодії нових явищ та процесів як окремих частин, розвиток яких визначає й динаміку цілого. В нашому дослідженні в якості цілого виступає суспільство, прогрес якого залежить від змін всіх його форм прояву (частин): технології, економіки, соціальної, політичної та гуманітарної сфер, екології та багато інших. Становлення інформаційного суспільства є частиною динаміки суспільства, а сам процес його функціонування обов’язково передбачає відповідне управління. Такою формою на сьогодні наукою визнано публічне управління суспільством, еволюція якого також пройшла довгий історичний шлях своїх перетворень в різних історичних умовах трансформації національних моделей державного управління [35].

Глобалізація, цифровізація та інформаційна експансія перетворились у рушійну силу трансформації всіх видів людської діяльності, інституційних змін у публічному управлінні. Водночас використання інформаційно-комп’ютерних технологій в господарській практиці веде до руйнації ієрархічних систем в управлінні, до ускладнення діяльності приватних компаній та реалізації функцій держави.

Опанування цифровими технологіями передбачає не тільки відповідну цифрову кваліфікацію а й набуття навичок працювати в команді, прояву таланту, відповідного рівня культури та соціальної адаптації до нових

інститутів управління. Не тільки перед державою, а й перед бізнесом, постало завдання навчити членів суспільства користуватися цифровими ресурсами. Інституціональний підхід передбачає розгляд інформаційного суспільства та держави не як раз і назавжди статичної системи, а як живий організм, що постійно трансформується. Українське суспільство саме тепер і переживає цей момент трансформації.

Перехід світової економіки до четвертої цифрової промислової революції відбувається щораз інтенсивніше, а цифрові технології стають тенденцією нашого часу. Диджиталізація дедалі більше охоплює всі сфери життя, хоча в Україні вона лише в процесі формування. Події 2020–2021 рр., пов’язані з кризою, викликаною пандемією COVID-19, суттєво вплинули на життя людей і створили нові виклики для розвитку бізнесу та держави. До нових умов існування адаптувалися лише ті сфери бізнесу, які змогли швидко почати перехід на електронні системи, що дозволило їм утриматися на ринку та навіть збільшити прибутки. Тому розробка ефективної системи диджиталізації бізнесу та держави стає потужним важелем впливу на розвиток економіки України.

У середовищі жорсткої конкуренції, швидкої зміни та інтеграції технологій у всі сфери життя диджиталізація стає надважливою для розвитку всіх сфер економіки. Прийшовши до нас зі США, термін «диджиталізація», який у перекладі означає оцифровування, в загальновживаному значенні використовується для позначення процесу цифрового перетворення економіки та суспільства. Диджиталізація, яка визначається цифровими технологіями та інноваціями в бізнесі, є необхідним процесом на етапі сучасного розвитку всіх галузей економіки України [18].

Світова пандемія коронавірусу кинула виклик стійкості багатьох компаній, змусивши їх освоїти нові технології, які вони ще не планували впроваджувати, та визначити нові стратегічні плани. Лише вміння швидко та гнучко відреагувати на виклики зовнішнього середовища та зміни потреб споживачів дозволяє утримуватися на ринку в такий складний час. Відкритість

до впровадження інновацій стає ключовим фактором для отримання конкурентних переваг Згідно з результатами опитування дослідницької групою BCG у рамках аналізування впливу COVID-19 на діяльність компаній, визначено, що найсильніші в інноваціях організації віддають перевагу цифровому дизайну, технологічним платформам і передовій аналітиці [18].

Таким чином, розроблення стратегії диджиталізації є необхідною умовою виживання бізнесу в сучасних умовах. На рис.2 наведено перспективні напрямки в Україні для проведення диджиталізації.

Рисунок 2.

Перспективні напрямки в Україні для проведення диджиталізації



У кожному з визначених напрямків уже зроблено перші кроки до цифрових технологій, однак попереду їх очікує ще довгий шлях переходу до повної диджиталізації. Розглянемо результати, які вже досягнуто в цих

напрямах і визначимо дії, які ще доцільно реалізувати для майбутнього розвитку галузей.

1. Медицина.

За 2020–2021 рр. «завдяки» COVID-19 галузь медицини зробила один із найбільших кроків в Україні в напрямку диджиталізації. Було запроваджено безліч інноваційних продуктів і послуг. Одними з яскравих прикладів таких змін є запровадження електронних лікарняних і карти пацієнта, використання сервісу HELSI для обрання та запису до лікаря через мережу Інтернет. Значно виріс рівень використання телемедицини для забезпечення доступу до медичних послуг належної якості. Також ця галузь почала активно використовувати різні такі соціальні мережі, як Facebook і Twitter для оперативної публікації інформації та зв'язку з громадськістю. Було запущено чат-боти в Telegram і розроблено застосунки для смартфонів.

Уподальшому на державному рівні цій галузі варто потужно розвивати використання новітніх технологій, пов'язаних з Big Data, штучним інтелектом та блокчейном.

Потенційно Big Data (великі дані) можна використовувати для моніторингу загального стану здоров'я нації, для моделювання активності хвороб і пандемій, планування постачання лікарських препаратів і визначення слабких сторін у галузі медицини. Штучний інтелект може значно допомагати при діагностиці захворювань і дослідженні нових ліків. Його здатність до постійного навчання й аналізу великого обсягу даних зможе допомагати лікарю приймати рішення на основі подібних випадків. А технологія блокчейн зможе забезпечити безпеку зберігання та передачі даних про пацієнтів, вона підходить для створення централізованого реєстру карт пацієнтів, що буде захищеним від впливу хакерів.

2. Диджитал-маркетинг.

Сфера диджитал-маркетингу розвивається в Україні з великою швидкістю. Під час карантину зникли канали зв'язку з клієнтами, пов'язані з «живими» заходами, а у компаній, що опанували B2B, виникли проблеми з

комунікаціями. Бізнес, що не приділяв уваги соціальним мережам, був змушений активно перейти у віртуальний світ для просування своєї продукції чи послуг: запустити сторінку у Facebook, зайнятися соціальним маркетингом та SEO-оптимізацією. Також довелося активно залучати інфлюенсерів.

Адаптація до нових викликів змогла допомогти бізнесу, що був напругою залежним від прямого контакту з клієнтами, та відкрила нові канали для побудови взаємодії через соціальні мережі та медіа. Таким чином, світова пандемія не лише спричинила загрози, але й відкрила нові можливості для зростання компаній. Для подальшого розвитку цієї сфери необхідно продовжувати роботу із соціальними мережами та залучати інфлюенсерів для стимулювання просування продукції та послуг

3. Освіта.

Освіта в Україні залишається однією з найменш оцифрованих сфер. Причиною цього є недостатній досвід у викладачів та використання старих технологій, що не відповідають вимогам нашого часу. Однак за останні два роки через нові виклики, пов'язані з пандемією, сфера освіти почала активно трансформуватися. МОН України не може залишатися осторонь цих проблем і тому створило стратегію для подальшого розвитку освіти, а саме – підготувало проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 р., що передбачає комплексну цифрову трансформацію даної сфери. Дана концепція також відповідає головним засадам реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку та основним напрямкам і завданням цифрової трансформації на період до 2023 р., що були схвалені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. № 365-р.

4. Сфера державних послуг.

Одним із найпотужніших прикладів цифрової диджиталізації держави в Україні є сервіс «Дія» – мобільний застосунок, вебпортал і бренд цифрової держави в Україні, розроблений Міністерством цифрової трансформації України та представлений у 2019 р., а у 2020 р. офіційно запусканий. Було

створено застосунок і електронний портал. Застосунок на телефоні дозволяє використовувати електронне посвідчення водія, ідентифікаційний номер платника податків, закордонний паспорт, паспорт громадянина України й інші документи, а також можна сплатити за послуги державних органів.

Цифрова версія є офіційно прирівняною до паперових, окрім закордонного паспорта. З її допомогою можна передавати цифрові копії цих документів при отриманні поштових і банківських послуг, контакті з працівниками правоохоронних органів та інших життєвих обставинах. Є можливість подавати петиції, сплачувати штрафи, замінювати посвідчення водія та місце реєстрації проживання, а також реєструватися в черзі на вакцинацію від COVID-19. Кожного місяця перелік цих послуг розширюється.

Через вебпортал «Дія» є можливість отримати безліч послуг, такі як «єМалятко» (набір послуг при народженні дитини), сплатити податки та подати декларації, підписати будь-який документ і зареєструвати бізнес онлайн. Загалом заплановано та реалізується близько 94 проєктів цифрової трансформації, пов'язаних з порталом «Дія».

До 2025 р. в Україні очікується оцифрування всіх наявних державних послуг і забезпечення 95% населення доступом до швидкісного Інтернету, а також навчання 6 мільйонів українців основам цифрової грамотності. Успішна реалізація задуманого можлива лише за умови проведення Інтернету навіть у найвіддаленіші села й організації необхідного навчання цифровій грамотності. Розвиток диджиталізації сфери державних послуг допоможе зменшити рівень корупції та модернізувати всі ланки взаємодії державних органів.

5. Культура.

Диджиталізація сфери культури реалізовується через застосування цифрових технологій для створення різних культурних продуктів: віртуальних музеїв, 3D-зйомки, 3D-турів; а також при 3D-обробці, 3D-моделюванні та інших [21]. Процес диджиталізації сфери культури в Україні обговорюється уже довгий час, але реальні кроки почали робитися лише не- давно, адже довгий час на державному рівні не було усвідомлення щодо важливості даного

напрямку. Головним потужним двигуном змін виступає Український культурний фонд (УКФ). Диджиталізація є однією з основних наскрізних напрямків більшості проєктів, що підтримуються цією інституцією.

Впровадження диджиталізації в культурі може відбуватися за допомогою різноманітних технологій. Нова цифрова культура поступово проникає в методи комунікації аудиторії та мистецтв, а також допомагає творити митцям. Музеї, кінотеатри та галереї починають використовувати мобільні застосунки доповненої реальності, аудіогіди, віртуальні моделі та багато інших технологій. Відбувається зростання взаємодії закладів культури з аудиторією через соцмережі.

Серед основних пріоритетів виділяються два, що в першу чергу є пов'язаними з розробкою й оцифруванням мистецтва. Найяскравішими проєктами, що плануються, є створення електронно-інформаційного ресурсу культурної спадщини та виробів мистецтва, музеїв з голограмами та віртуальною реальністю, використання VR-технологій під час вистав і виставок.

Великий вплив на розвиток диджиталізації в усіх напрямках чинить політика держави та рівень інвестицій з боку представників бізнесу. Усвідомивши тенденції, які панують у світі, на сьогоднішній день держава почала брати активну участь у активізації процесу диджиталізації, про що свідчать застосування в державному секторі цифрових застосунків для зниження рівня бюрократії та покращення взаємодії державних органів.

ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи було досліджено різні аспекти впровадження та використання методів диджиталізації в процеси державного управління в Україні, в результаті ми дійшли таких висновків.

Досліджено сутність теоретичних понять. За законодавством України цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. У середовищі жорсткої конкуренції, швидкої зміни та інтеграції технологій у всі сфери життя диджиталізація стає надважливою для розвитку всіх сфер економіки. Прийшовши до нас зі США, термін «диджиталізація», який у перекладі означає оцифровування, в загальноповживаному значенні використовується для позначення процесу цифрового перетворення. В різних джерелах використовуються декілька варіантів терміна: «цифровізація», «диджиталізація», також існують прикметники – «цифровий» та «диджитальний». Це слово походить від англійського «digital», що означає «цифровий», «пальцевий».

Диджиталізація, яка визначається цифровими технологіями та інноваціями в державному управлінні, є необхідним процесом на етапі сучасного розвитку всіх галузей економіки України. Визначенню різних варіантів окреслення термінології присвячено багато досліджень науковців, які по різному трактують поняття та вносять свої корективи.

У науковій літературі методи диджиталізації процесів державного управління визначають як процеси докорінної зміни механізмів управління загалом та діяльності державних органів зокрема, які ґрунтуються на впровадженні цифрових технологій у всі аспекти діяльності та призводить до прогресивного розвитку цифрових трансформацій у країні. Зважаючи на це,

акцентуємо, що сьогодні стратегія удосконалення методів диджиталізації процесів державного управління дозволяє:

1. підвищити ефективність державного управління в результаті спрощення управлінських процедур;
2. підвищити якість адміністративних послуг та їх доступність;
3. забезпечити здійснення контролю за ефективністю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
4. забезпечити високий ступінь доступності інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
5. зменшити рівень корупції та «тінізації» економіки;
6. досягти якісно нового рівня управління державою і суспільством у цілому, а також зміцнити довіру до інститутів.

Використання наведених методів диджиталізації процесів управління здатне перетворити державний сектор України включно із такими державними секторами, як освіта, медицина, транспорт, обслуговування тощо, що будуть трансформувати світ у наступні 15-20 років. Усі вони так чи інакше постануть новими завданнями та викликами перед суспільством, керівниками державних установ, фахівцями та професійними спільнотами.

Життя громадян України постійно змінюється і диджиталізація відіграє в цьому вагомую роль. У сфері державних послуг вже багато процесів переведено у цифровий простір. А це - не лише зменшення корупційної складової, а й підвищення якості послуг та оперативності отримання кінцевого результату.

Процеси цифровізації в Україні почались у 2018 році. Наразі нашої державі вже вдалось досягти суттєвих успіхів у диджиталізації економічних процесів. Навіть події після 24 лютого 2022 року не стали на заваді прогресу. В країні створилися передумови для подальшого поглиблення процесів диджиталізації, адже бізнес змушений впроваджувати інновації максимально швидко.

Одним із ключових досягнень методів диджиталізації стало створення та впровадження «Дії». Цей застосунок став символом нового етапу цифрової трансформації нашої держави – громадяни можуть набагато легше отримати доступ до багатьох послуг, а прозорість низки процесів підвищилася.

Дослідження [E-Government Development Index](#) за 2024 рік показало, що за рейтингом Online services Index Україна піднялась зі 102 місця, який вона займала у 2018 році, на 5 місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг. E-Government Development Index – це міжнародний рейтинг, що оцінює рівень електронного урядування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси. А один з його складників, Online Service Index, оцінює, наскільки добре країна надає послуги через інтернет, та наскільки зручними для громадян є державні сайти.

Україна наразі стала першою у світі державою з офіційними електронними паспортами. Також Україна стала однією з перших країн світу, чий COVID-сертифікати в застосунку Дія ЄС визнав офіційно, та четвертою країною Європи, яка має цифрові водійські права. Застосунок Дія вже налічує майже 21 млн користувачів, для яких доступні 21 документ та понад 30 послуг, а на порталі Дія майже 6 мільйонів людей мали змогу отримати більш ніж 120 прозорих послуг. Також активно розвивається цифрова-інфраструктура та додатки, що дозволяють підвищити цифрову грамотність населення.

Україна виборює свій прогрес в умовах повномасштабного вторгнення. Під час війни в застосунку Дія запустили послуги «Документ на випадок, якщо люди втратили паспорт, «Підтримка й комплексну послугу «Відновлення, якщо житло постраждало чи зруйновано. Тому люди мають можливість отримати критично важливі послуги за кілька кліків у смартфоні.

Тобто, ключовим елементом цифрової трансформації України стало створення "Держави в смартфоні". Ця концепція включає не лише переведення державних послуг в онлайн, але й активне використання цифрових технологій для покращення якості життя українців, підвищення економічної ефективності та залучення інвестицій.

Упровадження сучасних технологій, таких як блокчейн-технології, інтернет речей (IoT), штучний інтелект та інші, дозволяє оптимізувати управління державною інфраструктурою, підвищуючи її ефективність і стійкість до соціально-економічних викликів.

Продовження політики цифровізації в Україні дозволить забезпечити активізацію участі громадян у виробленні стратегій державного управління по підвищенню результативності ухвалених рішень шляхом голосування, електронного листування і обговорення в різних чатах; зростання можливостей в отриманні суспільних послуг в будь-якому місці і в будь-який час, що позбавить громадян від проблем черг в державних установах; підвищення рівня ведення обліку та звітності; зростання ефективності від використання інформації, яка стане доступною, постійно оновлюваною та змінюваною.

Проаналізувавши світовий досвід розвитку інформаційного суспільства в провідних країнах світу та здійснивши його компаративний аналіз з Україною, вважаємо, що цифрова трансформація може стати тим ефективним інструментом в державному управлінні в нашій країні, який забезпечить високу результативність управління на національному та муніципальному рівнях, сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до інститутів державної влади а також створить умови для відкритого та прозорого державного управління.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бардадим С.А., Невмержицька С.М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 22 лютого 2020 року. Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55–58.
2. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 30.10.2024)
3. Богашко О. Л. Перспективи розвитку організацій в умовах діджиталізації. *Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 268–270.
4. Висновок на проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» (реєстр. № 1066 від 29.08.2019 р.) URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66291 (дата звернення: 15.10.2024)
5. Вплив цифровізації на стратегічне управління підприємством. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/50123/1.pdf> (дата звернення: 12.11.2024)
6. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/7355-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14770-1-10-20191008.pdf> (дата звернення: 12.11.2024)
7. Гаврилюк О. В., Божидарнік Т. В. Глобальна пандемія: модифікація пріоритетів споживачів та електронної комерції у форс-мажорних обставинах. *Наукові горизонти*. 2020. № 4. С. 7–14.

8. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес-Інформ.* 2021. № 3–4. С. 98–107.
9. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України.* 2016. № 2. С. 52–57.
10. Гройсман В. Перезавантаження влади – це зміна системи управління. *Сьогодні.* 11 лютого 2016. URL: <https://www.segodnya.ua/ua/politics/groysman-perezagruzka-vlasti-eto-izmenenie-sistemy-upravleniya-690984.html> (дата звернення: 15.11.2024)
11. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 3. С. 18–24.
12. Данилевич Н. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник. ТНТУ,* 2020. Том 64. № 3. С. 147–156.
13. Дацюк С. Виродження революції. *Українська правда.* 26.11.2019 URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/5ddd1b209a00b/> (дата звернення: 30.11.2024)
14. Двудіт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=85571-8>. (дата звернення: 30.11.2024)
15. Дергачова В. В., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інституту».* 2022. № 22. С. 114–117.
16. Диджиталізація: одинадцять порад для лідерів. *MANAGEMENT.COM.UA.* 20/06/2019. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend922.html> (дата звернення: 30.09.2024)

17. Діджиталізація в Україні: електронне врядування та держпослуги
URL: <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini>
(дата звернення: 30.09.2024)
18. Домбровський О. Україна: "перезавантаження" чи "втрачений файл"? *Українська правда*. 19.07.2010. URL: https://www.pravda.com.ua/archives/date_19072010/ (дата звернення: 09.11.2024)
19. Дубель М. В. Вплив пандемії COVID-19 на процес діджиталізації світової торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 277–288.
20. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52.
21. Зубко Т. Л., Ганечко І. Г., Трубей О. М., Афанасьєв К. М. Визначення впливу діджиталізації на економічну безпеку торгівлі. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/403396-determining-the-impact-of-digitalization-7a9601d0.pdf> (дата звернення 23.09.2024).
22. Квітка Г. Прийшов з дерегуляцією, децентралізацією та діджиталізацією. *Голос України*. 6.12.2019. URL: <http://www.golos.com.ua/article/324990> (дата звернення: 30.11.2024)
23. Кисельова Ю. Уроки демократичного транзиту в Україні. Проект, що перезавантажується навпаки. *Українська правда* 4.05.2010 URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2010/05/4/4996559/> (дата звернення: 30.11.2024)
24. Коломиц О.М., Іванова І.Г. Програмно-цільовий підхід у системі регіонального інноваційно-інвестиційного розвитку. *Економіка та підприємництво*. 2016. № 1–2 (66). С. 376–379.
25. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73.

26. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-метод. посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
27. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андросук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналітична записка. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
28. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 69–74. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_12 (дата звернення: 30.11.2024)
29. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д.О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2022. № 7. (дата звернення: 30.11.2024)
30. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Болгарія. Монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2014. 208 с.
31. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща. Монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2012. 243 с
32. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 22. Т. 2. С. 20–24.
33. Мельников М., Петров К., Кобзев І. Діджиталізація публічного адміністрування. *Intellectual capital is the foundation of innovative development*. 2023. Part 4. P. 51-60.
34. Михайло Федоров: Цифровізація забезпечить зростання української економіки на 10-12% на рік. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizaciya-zabezpechit-zrostannya-ukrayinskoyi-ekonomiki-na-10-12-na-rik> (дата звернення: 30.10.2024)
35. Михайловська О.В. Теоретичні аспекти комунікаційної взаємодії в науці публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2020. Випуск 4. С. 32–37.

36. Наместнік В.В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. Київ, 2019. С. 67-86.

37. Паращич М.І., Ноджак Л.С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29528/220972mak-et-196-204.pdf> (дата звернення: 30.11.2024)

38. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2. С. 92-96.

39. Потриваєва Н. В., Козаченко Л. А., Недбайло І. І., Нестерчук І. В. Цифровізація обліку в управлінні бізнес-процесами підприємств агропромислового комплексу. URL: <http://surl.li/gphgn> (дата звернення: 30.11.2024)

40. Правопис слів іншомовного походження. Ділова мова. URL: <https://www.dilovamova.com/index.php?page=4&dmua=31&tdmua=%FF> (дата звернення: 20.11.2024)

41. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади. Закон України від 19 вересня 2019 року № 117-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20> (дата звернення: 30.11.2024)

42. Про Національну програму інформатизації. Закон України від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.11.2024)

43. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 30.11.2024)

44. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139-145.
45. Розпутенко І. Третє тисячоліття – Україна і неокolonіалізм. К. Вид-во «К.І.С.». 2014. 356 с.
46. Сас О. Децентралізація + діджиталізація = нова управлінська еліта України Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11014> (дата звернення: 07.11.2024)
47. Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності – IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/> (дата звернення: 05.11.2024)
48. Семенюк Г. С. «Зе» як медіавірус: специфіка і трансформації *Актуальні проблеми медіапростору : матеріали конференції*. Київ, Київський інститут журналістики КНУ Шевченка, 2019. С. 180-185.
49. Сиротін В.Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. С.45-50.
50. Сколоздра Ю. «Перезаснування» України на засадах УНР: «за» і «проти» *ВГОЛОС*. 28.10.2016 URL: https://vgolos.com.ua/articles/perezasnuvannya-ukrayiny-na-zasadah-unr-za-iproty_232914.html (дата звернення: 30.11.2024)
51. Сорока С. Перезавантаження державної служби: прорив чи реванш? URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2020/01/9/7236868> (дата звернення: 30.11.2024)
52. Татаренко О. Актуалізовані моделі в системі словотворення сучасної української мови (кінець XX – початок XXI ст.). Монографія. К.: Видавничий дім Дмитра Бураго. 2015. 248 с.
53. Токар М. Діджиталізація як оптимізація взаємодії публічної влади і громадських організацій. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 130-132.

54. Україна 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-4> (дата звернення: 30.11.2024)
55. Україна переходить на “цифрову економіку”. Що це означає. АНАЛІТИКА. 21.01.2018. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ce-oznacae.html> (дата звернення: 30.11.2024)
56. Халапсис А. В. Глобалізація і метрика історії. URL: <http://halapsis.net/globalizatsiya-i-metrika-istorii> (дата звернення: 30.11.2024)
57. Цифрова трансформація освіти і науки є однією з ключових цілей МОН на 2021 рік / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/cifrova-transformaciya-osviti-i-nauki-ye-odniyeyu-z-klyuchovih-cilej-mon-na-2021-rik-sergij-shkarlet> (дата звернення: 30.11.2024)
58. Чому логістичним компаніям потрібна цифрова трансформація? URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/why-do-logistics-companies-need-digitaltransformation/> (дата звернення: 07.11.2024)
59. Шибаєва В.С. Digital hr: технології управління персоналом *Цифрова економіка: проблеми та перспективи розвитку*. 2019. №1. С. 190–191.
60. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizacija-ta-jaki-perevagivona-nadae-biznesu#>(дата звернення: 30.11.2024)
61. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Terrasoft. 2022. URL : <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation> (дата звернення: 30.09.2024)
62. Boulton C. What is digital transformation? A necescsary disruption. 2020. URL: <https://www.cio.com/article/3211428/what-is-digital-transformation-a-neces-sary-disruption.html>

63. Brennen S. J., Kreiss D. Digitalization. In: The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. John Wiley & Sons, 2016. P. 1–11.

64. David Eder, Christoph Buck. The Impact of Digitization on Business Models – A Systematic Literature Review. Research Center Finance and Information Management. 24 Americas Conference on Information Systems, New Orleans, August 2018. C. 2–10.

65. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop. URL:<https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption> (the date of application: 22.09.2024).