

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**«ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

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

(підпис)

Катерина БОЯРЧУК

Виконала: здобувачка вищої освіти,
гр. ПУАДМ-61
Катерина БОЯРЧУК

Керівник: к.філол.н., доцент
Ліна СТОРОЖЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент
Людмила ПАРІЙ

Київ, 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут захисту інформації**

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ПЕТЬКУН

«23» лютого 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Боярчук Катерини Володимирівни**

1. Тема роботи «Диджиталізація як базовий інструментарій формування сучасного публічного управління»; керівник кваліфікаційної роботи – Стороженко Ліна Григорівна, к.філол.н., доцент, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. № 145.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «02» січня 2024 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «01» березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	10.04.2023 – 30.04.2023	Виконано
2.	Розділ I	01.05.2023 – 30.06.2023	Виконано
3.	Розділ II	01.07.2023 – 31.08.2023	Виконано
4.	Розділ III	01.09.2023 – 31.10.2023	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.11.2023 – 30.11.2023	Виконано
6.	Презентація	01.12.2023 – 15.12.2023	Виконано

Здобувачка вищої освіти _____

Катерина БОЯРЧУК

Керівник
кваліфікаційної роботи _____

Ліна СТОРОЖЕНКО

РЕФЕРАТ

Боярчук К.В. Диджиталізація як базовий інструментарій формування сучасного публічного управління: кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник Л.Г. Стороженко, к. філол. н., доц. Київ, 2023. 77 с.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану диджиталізації як базового інструментарію формування сучасного публічного управління.

Об'єкт дослідження – процеси диджиталізації в системі вітчизняного публічного управління.

Предмет дослідження – особливості диджиталізації сучасного публічного управління.

Короткий зміст роботи. Розглянуто диджиталізація як складова мережевого суспільства та предмет сучасного наукового дискурсу; вивчено теоретичні засади формування та розвитку диджиталізації як інструменту сучасного публічного управління; проаналізовано сучасні наукові підходи щодо модернізації публічного управління в умовах цифрових трансформацій суспільства; узагальнено світовий досвід диджиталізації як стратегічного напрямку оптимізації публічного управління; досліджено особливості диджиталізації публічного управління як складника цифрової трансформації України, а саме: нормативно-правові засади вітчизняної диджиталізації; інформаційно-комунікативні напрямки диджитал-оптимізації сучасного публічного управління; організаційний механізм диджиталізації як управлінського інструменту; висвітлено проблеми цифрової трансформації в системі вітчизняного публічного управління; визначено перспективні напрямки розвитку диджиталізації для формування ефективного публічного управління.

Ключові слова: диджиталізація, публічне управління, цифровізація, цифровізація публічного управління, цифрова трансформація публічного управління, цифровізація публічної адміністрації, демократизація публічного управління, професійна готовність державних службовців.

ABSTRACT

Boyarchuk K.V. «Digitalization as a basic tool for the formation of modern public administration»; State University of Information and Communication Technologies.; Department of Public Management and Administration; scientific supervisor L.G. Storozhenko, candidate of philological sciences, associate professor. Kyiv, 2023. 77 p.

The purpose of the qualification work is the study of the current state of digitalization as a basic tool for the formation of modern public administration.

The object of the study is the digitization processes in the system of domestic public administration.

The subject of the research is features of digitalization of modern public administration.

Summary of the work. Digitization is considered as a component of the network society and the subject of modern scientific discourse; studied the theoretical foundations of the formation and development of digitization as an instrument of modern public administration; modern scientific approaches to the modernization of public administration in the context of digital transformations of society are analyzed; the world experience of digitalization as a strategic direction for optimizing public administration is summarized; the features of digitalization of public administration as a component of the digital transformation of Ukraine are investigated, namely: the regulatory and legal principles of domestic digitalization; information and communication directions of digital optimization of modern public administration; organizational mechanism of digitalization as a management tool; the problems of digital transformation in the system of domestic public administration are highlighted; the perspective directions of digitization development for the formation of effective public administration are determined.

Keywords: digitalization, public administration, digitalization, digitalization of public administration, digital transformation of public administration, digitalization of public administration, democratization of public administration, professional readiness of civil servants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК БАЗОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Диджиталізація як складова мережевого суспільства та предмет сучасного наукового дискурсу.....	9
1.2. Теоретичні засади формування та розвитку диджиталізації як інструменту сучасного публічного управління.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК БАЗОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	22
2.1. Аналіз сучасних наукових підходів щодо модернізації публічного управління в умовах цифрових трансформацій суспільства.....	22
2.2. Світовий досвід диджиталізації як стратегічного напрямку оптимізації публічного управління.....	29
2.3. Особливості диджиталізації публічного управління як складника цифрової трансформації України.....	32
2.3.1. Нормативно-правові засади вітчизняної диджиталізації....	32
2.3.2. Інформаційно-комунікативні напрямки диджитал-оптимізації сучасного публічного управління.....	39
2.3.3. Організаційний механізм диджиталізації як управлінського інструменту.....	45
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК БАЗОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	52
3.1. Проблеми цифрової трансформації в системі вітчизняного публічного управління.....	52
3.2. Перспективні напрямки розвитку диджиталізації для формування ефективного публічного управління.....	56
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	64
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. З виникненням перших цифрових пристроїв наприкінці ХХ століття, запусився незворотний процес диджиталізації, а з появою інтернету та смартфонів вона набула масового характеру. Штучний інтелект, Big Data, інтернет, хмарні сервіси постійно розвиваються й отримують дедалі більше сфер застосування, в тому числі в сфері сучасного публічного управління. Новому етапу розвитку диджиталізації сучасного публічного управління посприяла коронавірусна пандемія. Швидкий перехід на віддалений формат роботи дозволив органам публічного управління продовжити ефективно працювати. А з початком повномасштабного вторгнення росії хмарні сервіси допомогли зберегти критично важливі дані для органів публічного управління України.

В кінці ХХ – на початку ХХІ ст. уряди багатьох країн світу здійснили ряд реформ, що сприяли покращенню діяльності органів публічної влади. Уряди експериментували з багатьма концепціями вдосконалення своєї роботи, ціла низка політичних, соціально-економічних та інституційних факторів спричинила появу нової форми управління в публічному секторі. Нові реалії вимагали застосування нових підходів до управління: заміни традиційних способів управління, що базувалися на застосуванні владних повноважень та чітких бюрократичних процедур, на такі, що зорієнтовані на надання якісних публічних послуг, тобто публічне управління відчуває вплив різних факторів, що призводить до зміни вектора реалізації його першочергової мети – з мінімальними витратами ресурсів, часу і зусиль досягнути максимальної ефективності, дієвості і результативності.

З метою дотримання рівноваги при реалізації стратегії розвитку держави потребує впливу управлінського персоналу шляхом прийняття виважених науково-обґрунтованих управлінських рішень. Прийняття таких рішень можливе лише на основі фактичних, актуальних інформаційних даних про реальний стан діяльності органів публічної влади. Побудувати ефективну

модель сучасних управлінських процесів неможливо без використання цифрових технологій.

Реалізація основних напрямків розвитку держави згідно із вимогами міжнародних угод та договорів і намічених цілей розвитку держави можливе через активне впровадження диджиталізації в систему публічного управління. Отже, роль диджиталізації в публічному управлінні є безперечно значною. Формування цифрової інфраструктури – шлях до виконання намічених цілей держави та реалізації ефективних управлінських процесів.

Упродовж останніх років проблематика диджиталізації публічного управління активно дискутується американськими та європейськими вченими, зокрема, особливості практичного впровадження концепції «Ера цифрового урядування» розкриті в працях А. Вільямса та Х. Хей; П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу та Дж. Тінклер, Л. Де Нардіс. У науковій літературі проблеми впровадження та розвитку цифрових технологій досліджувались у роботах таких вчених, як: А. Асанова, Є. Борщук, В. Бабаєв, А. Барікова, О. Баранов, М. Демкова, Д. Дубов, Н. Дяченко, О. Карпенко, І. Клименко, П. Клімушин, І. Коліушко, І. Лопушинський, А. Серенко, Л. Требик та інші. Але у вітчизняних наукових працях тема диджиталізації публічного управління й досі залишається не розкритою, на відміну від проблематики вже впровадженої в Україні концепції «електронного урядування» на базі технологій диджиталізації публічного управління.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження сучасного стану диджиталізації як базового інструментарію формування сучасного публічного управління.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розглянути диджиталізацію як складову мережевого суспільства та предмет сучасного наукового дискурсу;
- вивчити теоретичні засади формування та розвитку диджиталізації як інструменту сучасного публічного управління;

– проаналізувати сучасні наукові підходи щодо модернізації публічного управління в умовах цифрових трансформацій суспільства;

узагальнити світовий досвід диджиталізації як стратегічного напрямку оптимізації публічного управління;

– дослідити особливості диджиталізації публічного управління як складника цифрової трансформації України, а саме: нормативно-правові засади вітчизняної диджиталізації; інформаційно-комунікативні напрямки диджитал-оптимізації сучасного публічного управління; організаційний механізм диджиталізації як управлінського інструменту;

– висвітлити проблеми цифрової трансформації в системі вітчизняного публічного управління;

– визначити перспективні напрямки розвитку диджиталізації для формування ефективного публічного управління.

Об’єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процеси диджиталізації в системі вітчизняного публічного управління.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є особливості диджиталізації сучасного публічного управління.

Методологія і методи дослідження.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналіз та синтез, метод системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, монографії та наукові статті, присвячені питанням сучасних наукових підходів щодо модернізації публічного управління в умовах цифрових трансформацій суспільства, використанню світового досвіду диджиталізації як стратегічного напрямку оптимізації публічного управління, а також напрямкам розвитку диджиталізації для формування ефективного публічного управління. За допомогою різної інформації отримано об’єктивний огляд та враховано новітні тенденції розвитку сучасного стану диджиталізації як базового інструментарію формування сучасного публічного управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК БАЗОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Диджиталізація як складова мережевого суспільства та предмет сучасного наукового дискурсу

Науково-технічний прогрес та стрімкий розвиток інформаційних технологій нещадно впливають на сучасне суспільство. Диджиталізація як явище, яке відображає інтеграцію інформаційних технологій у всі сфери життя, стає ключовим аспектом сучасної епохи. Проте визначення та розуміння цього терміну різняться серед різних наукових спільнот.

В умовах адаптації до нових реалій суб'єкти господарювання всього світу розуміють, які зміни та можливості може мати впровадження цифрових технологій. Такими базовими технологіями IV промислової революції є Інтернет речей, цифрові екосистеми, аналітика великих даних та цифрові платформи [73, с. 191-202], отже, диджиталізація. Розглядаючи різні бачення цього процесу, можемо отримати більш широке уявлення про його сутність. Аналіз наукової літератури свідчить про те, що деякі автори підкреслюють технологічний аспект диджиталізації, визначаючи його як процес перетворення аналогової інформації на цифрову форму за допомогою різних цифрових технологій. Інші автори акцентують увагу на організаційних змінах та стратегічному плануванні, вважаючи диджиталізацію не лише технологічним аспектом, але й комплексним процесом, що впливає на організаційну культуру, бізнес-моделі та взаємодію з клієнтами.

Так, автор статті «Digital transformation doesn't start with technology», Джейсон Йоменс, визначає диджиталізацію як впровадження нових цифрових технологій з метою покращення та оптимізації бізнес-процесів, робочих потоків та операцій. Цифрова трансформація спрямована на звільнення співробітників від адміністративних обов'язків, створення сприятливого

середовища співпраці із високим рівнем довіри, де інформація вільно та безпечно переходить між людьми, які на неї покладаються. Цифрова трансформація здійснюється на сьогоднішній день швидше і за меншої вартості, ніж раніше, завдяки широкому поширенню хмарних технологій. Автор зазначає, що цифрова трансформація часто викликає неспокій і навіть страх у багатьох людей. Її також часто помилково сприймають як лише технологічне перетворення, хоча насправді вона передбачає широку трансформацію бізнесу, включаючи таланти, організаційну структуру, модель функціонування, продукти та послуги тощо. Вчений також наголошує на тому, що успіх цифрової трансформації залежить від людей, а не тільки від технологій. Він закликає до залучення співробітників до процесу трансформації та подолання опору до змін, розуміючи, що реакція людей на нові технології базується на їх думках, досвіді та переконаннях [86].

Вітчизняні діячі О. Гудзь, С. Федюнін, В. Щербина визначають диджиталізацію як процес оцифрування, цифровізації або приведення в цифрову форму різних видів інформації. Автори зазначають, що диджиталізація включає не лише технологічні аспекти, але й соціальні, культурні та антропологічні процеси. О. Гудзь також зазначає, що диджиталізація спрямована на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх оцифрування з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети підприємства [7, с. 18-24].

Аналіз наукової літератури вказує, що як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники визнають, що успішна диджиталізація компанії потребує більше, ніж лише впровадження цифрових технологій. Вони підкреслюють важливість залучення всіх працівників компанії, незалежно від їхньої посади чи ролі, у процес диджиталізації. Культурні зміни в організації, спрямовані на створення середовища, сприятливого для інновацій та відкритості до нових ідей, є ключовими.

На основі проведеного аналізу інтерпретацій сутності, можна запропонувати три основні підходи до визначення поняття диджиталізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «диджиталізація»

Методологічний підхід (пояснення сутності)	Технологічний підхід (обговорення ролі технологій)	Організаційний підхід (розгляд ролі культури, організаційних змін та стратегічного планування)
– полягає в систематичному та науковому підході до вивчення цього явища; – зосереджується на методах та процедурах, що використовуються для аналізу та дослідження диджиталізації в різних сферах і контекстах; – дозволяє розробляти методики та інструменти для оцінки, аналізу та впровадження диджиталізації; – допомагає встановити принципи та критерії, за якими можна оцінювати рівень диджиталізації в організаціях, сферах діяльності та суспільстві загалом; – передбачає розробку концептуальних моделей, які відображають складність та взаємозв'язки цього процесу	– зосереджується на ролі технологій у процесі цифрової трансформації; – визнає, що диджиталізація відбувається завдяки прогресу цифрових технологій та їхньому застосуванню в різних сферах	– включає визначення стратегічних цілей, фокус на ключових областях трансформації та вибір відповідних цифрових інструментів для досягнення цих цілей; – допомагає організаціям зосередитися на важливих аспектах диджиталізації та ефективно впроваджувати технології для покращення своїх бізнес-процесів; – успішна диджиталізація вимагає поєднання цифрових технологій з сильним лідерством, що дозволяє перетворити технологію на трансформацію, що є важливим для досягнення цифрової зрілості

У технологічному підході диджиталізація розглядається як інтеграція та використання цифрових технологій для перетворення традиційних процесів, систем та послуг у цифрові.

Дж. Вестерман, Д. Бонне й Е. Макафі у своїй праці «The Nine Elements of Digital Transformation» визначають диджиталізацію як використання технологій для радикального поліпшення продуктивності або розширення меж підприємств, що є актуальною темою для компаній по всьому світу [84].

Роль технологій у диджиталізації є багатогранною. По-перше, вони дозволяють збирати, зберігати та обробляти великі обсяги даних, надаючи організаціям цінну інформацію для прийняття рішень та інновацій. По-друге, технології забезпечують підключеність та взаємодію, що дозволяє безшовну комунікацію та співпрацю між різними системами, пристроями та зацікавленими сторонами.

Для успішної цифрової трансформації необхідно створити культуру, яка підтримує інновації, відкритість до змін та цифрову готовність. Це може включати розробку цифрових цінностей, залучення співробітників до процесу диджиталізації, навчання та розвиток цифрових компетенцій, а також створення сприятливого середовища для експериментів та інновацій. Стратегічне планування є необхідним елементом організаційного підходу до диджиталізації. Це включає розробку цифрової стратегії, визначення цілей та пріоритетів, оцінку потенційних вигод та ризиків, а також вибір оптимальних стратегій використання технологій для досягнення бізнес-цілей. Стратегічне планування дозволяє організації спрямувати свої ресурси, зосередитися на ключових напрямках та створити фундамент для успішної реалізації диджиталізації.

Доцільність стратегічного планування як частки організаційного підходу наведена у публікації Бехнама Табрізі, Еда Лама, Кірка Жирара і Вернона Ірвіна «Digital Transformation Is Not About Technology». Автори підкреслюють, що диджиталізація повинна бути направлена на досягнення стратегічних цілей організації, а не просто користування технологіями без чіткого плану [86].

Організаційний підхід до визначення диджиталізації передбачає конкретизацію цілей та фокусу на ключових областях, які потребують цифрової трансформації.

Отже, поєднання трьох підходів – методологічного, технологічного та організаційного – до визначення диджиталізації допомагає зрозуміти цей термін усебічно. Методологічний підхід створює теоретичну базу для розуміння диджиталізації як стратегічного процесу, що включає перетворення

бізнес-моделей, процесів та цінностей за допомогою цифрових технологій. Технологічний підхід акцентує увагу на використанні цифрових інструментів для досягнення цілей диджиталізації та покращення ефективності бізнес-процесів. Організаційний підхід зазначає важливість культурних змін, стратегічного планування та створення сприятливого середовища для інновацій. Підходи до визначення диджиталізації можуть варіюватися в акцентах та фокусах. Диджиталізація – це складний процес, який включає в себе як технологічні, так і організаційні аспекти. Успіх диджиталізації залежить від поєднання різних підходів та врахування всіх аспектів цього процесу, включаючи технології, культурні зміни та стратегічне планування.

1.2. Теоретичні засади формування та розвитку диджиталізації як інструменту сучасного публічного управління

Новітні інформаційні та комунікаційні технології суттєво змінюють усі суспільні відносини – здійснюється становлення нового, інформаційного, а зараз вже цифрового суспільства. При цьому зменшуються відстані та створюються безпрецедентні можливості для розвитку регіонів.

Одна із найважливіших умов ефективного реформування державних інституцій та публічної влади в умовах цифрових трансформацій – це електронне урядування, що переходить у диджиталізовану форму, метою якого є поліпшення ефективності роботи органів влади з громадянами та підприємствами та зменшення спільних витрат часу та коштів.

Слово «диджиталізація» доволі ґрунтовно увійшло у наш словниковий запас у 2019 році і його навіть визнали словом року [63]. Хоча щодо самого визначення поняття досі точаться дискусії не лише у вітчизняному науковому полі, але й за кордоном. Це слово походить від англійського «digital», що означає «цифровий», «пальцевий».

В різних джерелах використовуються декілька варіантів визначення терміну: «цифровізація», «диджиталізація» та «цифрова трансформація» і

також існують прикметники – «цифровий» та «диджитальний», тому надалі в нашій кваліфікаційній магістерській роботі ми будемо використовувати ці терміни як синонімічні поняття.

Диджиталізація – це процес переведення різноманітної інформації у всіх її формах – текстовій, звуковій, графічній – у цифровий формат, зрозумілий сучасним гаджетам [2, с. 5].

Словник сучасної української мови та сленгу «Мислово» пояснює цей неологізм як транслітерацію англійського «digitalization», що означає зміни в усіх сферах суспільного життя, пов’язані з використанням цифрових технологій, та є проявом глобальної цифрової революції [63, с. 13].

Досліджуючи теоретичні засади формування та розвитку диджиталізації як інструменту сучасного публічного управління доцільно проаналізувати різні наукові підходи до визначення поняття «диджиталізація» з метою встановлення його сутності та значення (рис. 1.1.)

О. Абакуменко	процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах
О. Грибіненко	трансформація, проникнення цифрових технологій оптимізації та автоматизації процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами
О. Гудзь	заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування сучасних ІКТ для досягнення мети, зорієнтований на трансформацію існуючих процесів шляхом їх діджиталізації
А. Гуренко	процес використання цифрових технологій з одночасним поліпшенням системи обслуговування
С. Король	створення системи збору, зберігання і аналізу даних, оптимізація пошуку інформації з використанням Інтернету, обробка великих масивів даних, застосування штучного інтелекту
Л. Лігоненко	процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових носіїв у електронні

Рис. 1.1. Визначення поняття диджиталізації вітчизняними дослідниками

Отже, термін «диджиталізація» в контексті вітчизняних підходів визначається загалом процесами цифровізації, тобто здебільшого оцифрування даних.

Важливо зазначити, що термін «диджиталізація» походить зі Сполучених Штатів Америки та передбачає цифрову трансформацію, що означає зміну підходів до ведення діяльності, організації процесів та взаємовідносин між людьми. Доцільно відзначити, що у зарубіжних джерелах представляється дещо відмінне трактування поняття «диджиталізація» у порівнянні з вітчизняними підходами (рис. 1.2) та передбачає зміну підходів до процесів управління.

J Scott Brennen Daniel Kreiss	Спосіб перебудови багатьох сфер соціального життя навколо цифрових, комунікаційних та медіа-структур
Gartner glossary	використання цифрових технологій для зміни моделей управління та надання нових можливостей доходу та створення цінності
Georg Tacke Annette Ehrhart	Підвищує ефективність процесу та покращує прозорість даних, сприяє підвищенню ефективності управління процесами
i-SCOOP	процес використання цифрових технологій та даних (оцифрованих та цифрових) з метою отримання доходу, поліпшення діяльності, заміни або трансформації управління процесами, а не просто їх оцифрування

Рис. 1.2. Зарубіжні підходи до визначення поняття «диджиталізація» [10]

Отже, можна сказати, що не зважаючи на різноманіття визначень поняття диджиталізації, науковці та дослідники сходяться в думці, що основні мета та завдання диджиталізації полягають в спрямованості на громадськість та інтеграції технологій з метою полегшення та покращення суспільних сфер життя людей.

Досвід країн з розвиненою економікою показує, що найбільшого ефекту для компаній і громадян можна досягти шляхом впровадження цифрових технологій саме в сферу державного управління.

Зокрема, постає необхідність створення електронного реєстру при здійсненні оцифрування всіх значущих публічних послуг на всіх етапах їх надання [67, с. 123-125].

За таких обставин послуга буде надаватися завчасно, коли станеться інцидент чи подія, а не після отримання заявки. Крім того, важливою вимогою сьогодення є впровадження алгоритмізації цифрових сервісів, без залучення чиновників. Держава має передбачати потреби своїх громадян в одержанні послуг, максимізувати час на продуктивну роботу та стимулювати економічно активну поведінку.

Цифровізація – одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якість та охоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а також дає змогу скористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами. Пандемія Covid-19 довела важливість та потрібність цифрових технологій для добробуту населення та розвитку економік.

Цифрова трансформація – суть змін, які відбуваються в розвитку суспільства. Вона охоплює всі країни, усі сфери соціального та людського життя і стала порядком денним і напрямком соціального та економічного прогресу.

Цей процес, це явище сьогодні має кілька назв: діджиталізація, цифровізація, цифрова глобалізація, Індустрія 4.0 (Німеччина), Суспільство 5.0. (Японія). Ці та інші терміни мають гарну основу для зображення змін в історії людства, які неможливо не помітити.

Цифрова трансформація – це процес впровадження організацією цифрових технологій, що супроводжується оптимізацією системи управління провідними технологічними процесами.

Етап трансформації означає, що цифрові інструменти за своєю суттю забезпечують нові види інновацій та творчість в певній області, а не просто вдосконалюють та підтримують традиційні методи.

Терміни розроблені фахівцями Національної академії державного управління при Президентові України:

– цифрові трансформації – спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні;

– цифровізація публічного врядування – стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління);

– цифровізація – процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави;

– цифрове врядування – сервісно-орієнтована організація функціонування системи публічного управління на основі цифрових технологій [18].

У вузькому сенсі «цифрова трансформація» може послатися поняття «безпаперовий офіс» та досягнення «цифрової зрілості», яка впливає як на окремі підприємства, так і на цілі сегменти суспільства, такі як уряд, масові комунікації, мистецтво, медицина і наука.

Саме розвиток сфери цифрових трансформацій у системі публічного управління та адміністрування є потенційним прикладом для всієї країни, що загалом дозволяє отримувати значні переваги і для приватних компаній – підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також і для людей – здобуття нових знань і навичок, вибір роботи та розширення можливостей.

До цифрових трансформацій схильні більшість звичних для громадян видів діяльності, адже вже зараз цифрові технології стали базою для створення нових продуктів, цінностей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків, що приводить до появи нових, унікальних систем і процесів з новою ціннісною сутністю (наприклад Uber, Airbnb, цифровий банкінг тощо) [64].

С. Туль [68, с. 7] трактує диджиталізацію як унікальне явище сучасності, зумовлене розвитком продуктивних сил, і одночасно як процес масштабних

змін у відносинах між акторами (урядом, бізнесом і соціумом у представництві його індивідуумів), що охоплює всі сфери суспільної діяльності та відбувається під впливом інтеграції цифрових технологій, даних і мережі Інтернет.

Ера цифрового врядування (Digital Era Governance), яка прийшла на зміну новому публічному менеджменту (New Public Management), передбачала більш сучасне «цифрове» управління з акцентом на «клієнтоорієнтованій» цілісності та цифровізації. При цьому В. Куйбіда разом зі співавторами [25, с. 7] звертають увагу на дискусійне використання у вітчизняному науковому полі англomовних понять, що стосуються цифрових трансформацій, зокрема, йдеться про слова «digitalization», «digitization» та «digital transformation».

У результаті аналізу вчені перекладають «digitalization» як цифровізація, під якою розуміють процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави. Внаслідок цього цифрове врядування буде сприйматися як цифрова реалізація публічної влади (цифрова форма публічного врядування), яка стане етапом еволюційного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади («інформатизація державного управління» → «електронне урядування» → «цифровізація публічного врядування»).

При цьому цифровізація публічного врядування є процесом реалізації цифрових трансформацій у публічній сфері (у контексті докорінного перетворення діяльності органів публічної влади), що приведе до стрибкоподібного переходу до цифрового врядування шляхом застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, network-сервісів тощо). Тобто у більш вузькому розумінні цифровізація публічного врядування є стрибкоподібним процесом цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління) [25, с. 7–8].

Проаналізувавши аналітичні звіти Давоського економічного форуму можна виділити основні цифрові технології: Інтернет стаф; роботизація та кіберсистеми; штучний інтелект; big data; безпаперові технології; адитивні технології (3D-друк); хмарні та туманні обчислення; безпілотні та мобільні технології; біометричні технології; квантові технології; технології ідентифікації; блокчейн [85].

Таким чином, можемо визначити диджиталізацію публічного управління як процес докорінної зміни механізмів публічного управління загалом та діяльності державних органів зокрема, що базується на впровадженні цифрових технологій у всі аспекти діяльності та призводить до прогресивного розвитку цифрових трансформацій у країні.

Європейська практика показує, що ефективність електронного урядування забезпечують Національні рамки інтеперабельності – нормативно-правовий документ організаційно-технічного характеру, що встановлює та описує чіткі організаційні і технічні вимоги до проектів та систем органів влади у сфері е-урядування. Розроблення відповідного набору нових та гармонізація з європейськими стандартами чинних нормативно-правових й технічних документів є основною передумовою для системного розвитку електронного урядування в Україні [14, с. 13]. Таким чином, саме законодавчі та технічні норми мають лежати в основі диджиталізації як наступного етапу цифрових змін у державі.

Взагалі функціональні види діяльності електронного уряду можна розділити на чотири складники [14, с. 10–15]:

- G2G («уряд–уряд») («government to government») – сектор електронної взаємодії між органами влади;
- G2B («уряд – бізнес») («government to business») – сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та суб'єктами господарювання;
- G2C («уряд – громадяни») («government to citizens») – сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та громадянами;

– G2E («уряд – службовці») («government to employees») – сектор автоматизації процесів співпраці урядової системи зі службовцями, чиновниками, консультантами на місцях.

У жодній сфері неможливо досягти високих темпів перетворень без впровадження цифрових технологій, тому електронне урядування має стати ключем до реформ в Україні [15]. Електронний уряд не обмежується взаємовідносинами держави з громадянами. Крім того, він має і внутрішній прояв: всередині системи влади різні рівні та різні гілки також повинні взаємодіяти з використанням електронних технологій у процесі надання державних послуг.

Якщо ж говорити про державних службовців як драйверів диджиталізації публічного управління, то більш коректніше вести мову не про «цифрову грамотність», а про «цифрову компетентність».

Як зазначає В. Наместнік [34, с. 67], термін «компетентність» відображає рівень володіння певними професійними знаннями та навичками, тобто ступінь кваліфікації працівника. Під цифровою компетентністю вона розуміє впевнене та критичне використання повного спектру цифрових технологій для отримання інформації, комунікації та вирішення проблем у різних сферах життєдіяльності.

Цифрова компетентність має стати однією із ключових вимог до сучасних державних службовців, оскільки саме вони є потенційними користувачами «цифрових» та «мобільних» робочих місць, використання яких наблизить їх до суспільства, дозволить їм більш якісно виконувати їх інспекційні та інші функції, а також заощадити значні кошти [29].

Погоджуємося, що використовуючи і створюючи попит на сучасні ІТ-рішення, запроваджуючи в обіг найсучасніші електронні адміністративні послуги та впроваджуючи інноваційні моделі, держава має бути прикладом у переході до «цифрових» технологій для всієї України.

Таким чином, диджиталізація публічного управління – системна зміна моделі управління, своєрідна автоматизація процесу використання оцифрованих даних. У контексті ж дослідження сервісної функції держави диджиталізація постає одним із найбільш дієвих механізмів удосконалення процесів надання державних послуг та моніторингу цього процесу. Серед провідних технологій диджиталізації, що використовуються в публічному секторі саме в контексті реалізації публічних послуг, можна виділити такі: багатоканальне інформування та залучення громадян; відкриті дані; електронну ідентифікацію громадян; повсюдну аналітику; «розумні» машини та засоби; «інтернет речей»; «цифрові» державні платформи.

Тобто роль публічного управління в забезпеченні цифрового розвитку має бути суттєво посилена шляхом реалізації активної державної політики та реальної ефективної роботи всіх державних інституцій, особливо новоствореного Міністерства цифрової трансформації України.

На нашу думку, саме використання диджиталізації у сфері публічного управління може стати значним поштовхом цифрових трансформацій для розвитку конкурентоспроможної економіки України. Тому потребують детального вивчення особливості диджиталізації публічного управління в Україні під час її цифрової трансформації та розробка пропозицій щодо напрямів їх імплементації.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК БАЗОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз сучасних наукових підходів щодо модернізації публічного управління в умовах цифрових трансформацій суспільства

Підчас проведеного аналізу останніх досліджень і публікацій в українських наукових джерелах щодо модернізації публічного управління в умовах цифрових трансформацій суспільства нами виокремлено такі напрями досліджень:

1) диджиталізація як елемент демократії (Н. Грицяк); як механізм демократизації публічного управління (С. Дяченко);

2) цифрова трансформація публічного управління (М. Павлов; С. Квітка, Н. Новіченко, Н. Гусаревич, Н. Піскоха, О. Бардах, Г. Демошенко; І. Сурай, Н. Гражевська, Л. Яковенко, С. Супруненко, Г. Сабадош, В. Геращенко; М. Лахижа; Ж. Семчук; С. Чорний; Ю. Пігарєв, Н. Костенюк; І. Печенкін; О. Савченко; Я. Сандул);

3) цифровізація публічного управління на місцевому рівні (М. Павлов; І. Макарова, Ю. Пігарєв, Л. Сметанкіна);

4) професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації (А. Мельниченко, І. Шабаш).

Так, Н. Грицяк стверджує, що диджиталізація, як елемент демократії, сприятиме постійному створенню публічного онлайн простору для політичної взаємодії та сприянню ефективному спілкуванню влади й громадян [6, с. 225].

С. Дяченко [4, с. 213–248] розглядає диджиталізацію як механізм демократизації публічного управління та, зокрема як механізм управління місцевими фінансами. При цьому, зауважує, що «механізм диджиталізації у сфері місцевих фінансів запроваджує важливий тренд – перехід від громадського контролю до громадської ініціативи» [13, с. 213].

М. Павлов на основі аналізу особливостей процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах, доводить, що проблематика цифрових трансформацій, цифровізації публічного управління є одним із ключових завдань розвитку для будь якої країни. Цифрові трансформації, зокрема у сфері публічного управління, нерівномірно розвиваються в світовому господарському середовищі [42, с. 140].

М. Павловим розглянуто динаміку індексів глобальної мережевої взаємодії, охарактеризовано основні внутрішні проблеми впровадження цифрової моделі місцевого самоврядування. Запропоновано створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу цифрової трансформації соціально-економічних систем на різних рівнях (від загальнодержавного до місцевого).

Крім цього, ним визначено основні фактори, що впливають на процес цифрової трансформації суспільства [42, с. 140–144].

Серед напрямів цифрової трансформації публічного управління найбільш перспективними С. Квітка, Н. Новіченко, Н. Гусаревич, Н. Піскоха, О. Бардах, Г. Демощенко [19] визначають такі, як: «розвиток цифрових компетентностей публічних службовців, цифровізація територіальних громад, цифрова трансформація муніципального управління, розвиток цифрової взаємодії влади та бізнесу, впровадження цифрових технологій у виборчу систему» [19, с. 129].

Вони зазначають, що перенесення світових стандартів на національний ґрунт буде опосередковане місцевими особливостями, але самі намагання в цьому напрямку будуть сприяти цифровій трансформації суспільства і підвищенню ефективності публічного управління; подальші розробки та дослідження у цій сфері є перспективними у всіх без винятку сферах економічного та суспільного життя, але саме цифровізація у сфері публічного управління або дасть стимул подальшому прогресу країни, або стане гальмом у цьому русі [19, с. 129].

І. Сурай, Н. Гражевська, Л. Яковенко, С. Супруненко, Г. Сабадош, В. Геращенко вказують на «три основні етапи цифрової трансформації:

– цифровізація процесів, у рамках якої здійснюється впровадження традиційних цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління (Public administration), управління даними;

– електронний уряд, який передбачає впровадження цифрових технологій, особливо на основі використання Інтернету, для вдосконалення державного управління;

– цифровий уряд, у якому цифрові технології останнього покоління (такі як Інтернет речей, штучний інтелект, прогнозний аналіз) дозволяють враховувати переваги користувачів при формуванні складу послуг, що надаються, і процедур, пов'язаних з їх отриманням» [80, с.115].

Ці дослідники також зазначають, що: «цифровізація державного управління не є новою моделлю державного управління (Public administration)» [80, с.108]; цифрові технології стають не лише інструментом реалізації стратегії модернізації державного управління, а й значною мірою визначають напрям змін; високий рівень цифровізації державного управління забезпечує вищий рівень якості державного управління в цілому або його параметрів [80, с.113].

Вони зауважують, що «наразі існує декілька правових, економічних, технологічних, організаційних та інфраструктурних обмежень цифровізації державного управління, без усунення (або значного скорочення) яких, деякі сфери цифровізації можуть виявитися неефективними» [80, с.115] та називають такі основні ризики впровадження цифрових технологій: втрата контролю в критичних сферах державного управління; несанкціоноване використання персональних даних; можливість порушення прав людини в автоматизованих управлінських рішеннях; організаційні ризики, у тому числі спротив влади переходу від відомчої інформатизації до платформних (відомчих) рішень (ризик втрати контролю, страх відкритості своїх даних) [80, с.115-116].

На думку М. Лахижи «проблеми диджиталізації в Україні пов'язані не лише і не скільки з технологічним відставанням, а й з недосконалістю публічного управління. Електронна демократія та цифрова економіка можуть створюватися лише за умови подолання внутрішніх протиріч, досягнення національної єдності на основі національних цінностей, впровадження не лише сучасних технологій, а й сучасної системи публічного управління» [26, с. 211].

Ю. Пігарев та Н. Костенюк розглядають цифровізацію (диджиталізацію) публічного управління як чинник цифрової трансформації України [43, с. 92-96].

На їх думку, цифровізація публічного управління – це системна зміна моделі управління, своєрідна автоматизація процесу використання оцифрованих даних. Серед провідних технологій цифровізації, що використовуються в публічному секторі саме в контексті реалізації публічних послуг, Ю. Пігарев та Н. Костенюк виділяють такі: багатоканальне інформування та залучення громадян; відкриті дані; електронну ідентифікацію громадян; повсюдну аналітику; «розумні» машини та засоби; «інтернет речей»; «цифрові» державні платформи [43, с. 95].

І. Печенкін акцентує увагу на розвитку нормативного врегулювання процедур оскарження сервісної діяльності органів публічної влади в міжнародних нормативно-правових актах і зарубіжних стратегіях цифрових трансформацій, перспективних для впровадження в Україні. На його думку: «Частина з міжнародних норм даного напрямку ратифікована Україною та являється частиною національного законодавства, однак практика їх застосування потребує удосконалення і прозорого громадського контролю щодо його реалізації» [44, с. 40]. Він зауважує, що «Існують два сценарію цифрової трансформації держави – еволюційний та форсований, тому з огляду на певну відсталість від виконання перелічених міжнародно-правових актів та стратегій розвитку цифрової трансформації публічного управління, а саме в частині забезпечення ефективного використання механізмів оскарження

сервісної діяльності, постає потреба у стрибкоподібному розвитку та цифрової трансформації України» [44, с. 49]. Також дослідник наполягає на необхідності кодифікації національного законодавства для забезпечення повного, зручного і обґрунтованого використання процедури забезпечення прав громадян у правових взаємовідносинах з органами публічної влади та пропонує інструменти використання зарубіжних практик, цифрової трансформації публічного управління та механізмів оскарження сервісної діяльності органів публічної влади [44, с. 40-52].

Дослідження Ж. Семчук спрямоване на вивчення цифрової трансформації як ефективної інноваційної технології публічного управління в контексті становлення інформаційного суспільства. Зокрема, автор зазначає, що «проблема цифрової трансформації публічного управління є не досить вивченою»; «Результати дослідження підтверджують особливості сучасного суспільства, яке перебуває в процесі постіндустріального розвитку та потребує впровадження цифровізації у різні сфери суспільного життя» [62, с. 22].

Ж. Семчук вважає, що «використання термінів «цифрова трансформація публічного управління» призводить до не цілком виправданих очікувань про заміну чи доповнення традиційно існуючих категорій «держава» та «уряд» електронним змістом (на зразок терміна «електронна пошта»). Якщо є можливість підкреслити сутнісну відмінність у використанні термінів «цифрова трансформація» та «інновація» від використання цих термінів у складі дефініцій «цифровізація» суспільства та «публічне управління», то цю відмінність слід відразу позначати на початку будь-якого дослідження даної проблематики, та відсутність єдності поглядів на ці категорії вносить певну плутанину у науковий процес» [62, с. 23].

На думку С. Чорного, цифровізація, яка нерозривно пов'язана із цифровою трансформацією публічної адміністрації передбачає застосування стратегічних технологій публічного адміністрування [71, с. 228]. А саме: упровадження «цифрового» робочого місця; публічна адміністрація потребує нових методів виявлення та розуміння потреб і бажань громадян;

використання соціальних мереж та комунікацій для їхнього активного залучення до політичних процесів; доступ до інформаційних баз як інструменту оцінки та контролю роботи влади та держави; штучний інтелект не обмежений у сприйнятті декількома показниками і допомагає обробляти тисячі параметрів і обирати оптимальні рішення; електронна ідентифікація громадян (e-ID); державні установи орієнтовані на одночасне поліпшення якості послуг, оптимізацію кількості службовців та зменшення витрат; технологія розподіленої однорангової мережі загального користування, що може зберігати інформацію про транзакції (правочини) на постійній основі і без можливості її зміни, яка захищена криптографічними засобами, має назву «блокчейн»; застосування публічною адміністрацією технологій «розумних» машин і засобів, а саме різноманітне поєднання цифрових технологій, які здатні робити те, на що колись була здатна лише людина [71, с. 229].

О. Савченком [60] зроблена спроба систематизувати наукові підходи до поняття «цифровізація у публічному управлінні». О. Савченко також зазначає, що «Цифровізація публічного управління має ґрунтуватися на ряді принципів і дій, спрямованих на максимальне підвищення ефективності як для досягнення конкретних короткострокових цілей, так і в реалізації проектів розвитку: оптимальність; простота; захищеність систем та інтересів громадян; професіоналізм; орієнтація на результат; стабільність та стійкість систем до глобалізаційних викликів», а «Напрямами розвитку процесів цифровізації публічного управління є наступні: виявлення найбільш оптимальних напрямків поєднання окремих інструментів цифровізації публічного управління; кількісна оцінка основних ризиків, пов'язаних з процесами цифровізації публічного управління; розробка державних програм, орієнтованих на підвищення ефективності цифровізації» [60, с. 75].

Також, Я. Сандул зазначає, що «сучасність концепції публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації вимагає не лише термінологічних змін, але й якісного переосмислення системи та відповідних

елементів, переформатування діяльності суб'єктів публічної адміністрації через застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій» [61, с. 95].

Можна виокремити як окремий напрям досліджень: цифровізація публічного управління на місцевому рівні.

Зокрема, І. Макарова, Ю. Пігарєв, Л. Сметанкіна [30, с. 87] проаналізували використання термінологічного апарату та законодавчу базу цифровізації публічного управління, окреслили основні перешкоди на цьому шляху та розглянути напрямки цифровізації публічного управління на регіональному та місцевому рівнях. Як висновок вони зазначають, що «в Україні є низка проблем, які гальмують процес цифровізації публічного управління.

Комплексне впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості в керуванні регіоном та містом, має оптимізувати діяльність виконавчих органів, сприяти розвитку безпечного середовища, забезпечити більш ефективну діяльність комунальних підприємств та закладів, підвищити залученість громадян. Успішна цифровізація за прискореним сценарієм має привести не тільки до цифрової трансформації публічного управління та переходу до цифрового врядування, але й стати значним поштовхом для стрімкого розвитку ефективної та конкурентоспроможної економіки України, значних змін в суспільному житті» [30, с. 90].

Зауважимо, що досліджуючи професійну готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин А. Мельниченко та І. Шабаш розглядають «електронне урядування як ключовий інструмент реалізації публічного управління» та доводять, що «ефективність впровадження залежить від досягнення максимально рівномірного зв'язку між рівнем професійної готовності державних службовців та темпами впровадження електронного урядування в систему функціонування державних органів влади» [33, с. 168]. При цьому, під цифровою трансформацією управлінських відносин автори розуміють «зміну характеру управлінських взаємодій на основі широкого застосування

цифрових технологій, що супроводжуються автоматизацією управлінських процесів і, як наслідок, підвищенням ефективності та прозорості публічного управління» [33, с. 160].

Таким чином, провівши аналіз сучасних наукових підходів щодо модернізації публічного управління в умовах цифрових трансформацій суспільства, можна зробити наступні висновки.

Проведений нами аналіз українських наукових джерел щодо цифровізації публічного управління показав, насамперед, значну активізацію таких досліджень у 2020-2022 роках та за такими напрямками:

- диджиталізація як елемент демократії та як механізм демократизації публічного управління;
- цифрова трансформація публічного управління;
- цифровізація публічного управління на місцевому рівні;
- професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації.

Найбільша кількість досліджень стосується загальних питань, визначення понятійно-категорійного апарату та напрямів цифрової трансформації публічного управління. Нами підтверджено малодослідженість як загальних питань цифровізації публічного управління, так і її окремих аспектів, що вказує на актуальність й нагальну потребу у подальших дослідженнях.

2.2. Світовий досвід диджиталізації як стратегічного напрямку оптимізації публічного управління

Цифрові технології змінюють підхід до управління в різних сферах життя, включаючи публічне управління та адміністрування. Взаємодія з державними органами, надання послуг громадянам, оптимізація роботи державних структур – все це можливо завдяки впровадженню цифрових рішень. Однак, світовий досвід диджиталізації управлінських процесів є різноманітним та цікавим для вивчення.

Старт диджиталізації управлінських процесів почався у Сінгапурі. Ще у 1980 році уряд країни поставив за мету до 2000 року втілити програму з цифровізації державних служб (The Civil Service Computerisation Programm). В результаті цього 1998 року було запущено державний портал www.gov.sg, який керується відділом громадських комунікацій Міністерства зв'язку та інформації. Він надає останні оголошення про політику, інформацію та новини про Сінгапур. Серед послуг, що надавалися: зміна складу сім'ї, виклик поліції, служба зайнятості, запис до лікаря, заяви в освітні заклади тощо [79].

Дещо пізніше, у 1999 році уряд Канади запустив програму «Електронна Канада» (e-Canada). Її метою було покращення доступності послуг уряду та забезпечення громадян та бізнесу швидким та ефективним доступом до відповідної інформації.

Зараз у Канаді продовжується процес цифрової трансформації управлінських процесів. Уряд Канади активно впроваджує різні ініціативи з цифрової трансформації, такі як «Стратегія цифрового уряду 2021-2025» та «Стратегія кібербезпеки 2019-2024». Один з прикладів цифрової трансформації управління процесами в Канаді – це використання блокчейн-технологій в галузі лісового господарства. Уряд Канади запустив проект з використанням блокчейну для покращення відстеження лісорубних операцій та зберігання цінної інформації про стан лісових ресурсів [74].

Ще однією країною, що впроваджує диджиталізацію управлінських процесів є Естонія. За допомогою інформаційних технологій, естонський уряд створив електронну платформу www.eesti.ee, яка надає доступ до різних послуг держави, таких як оплата податків, реєстрація бізнесу, отримання медичних послуг та інших, в одному місці. Це сприяло зменшенню бюрократичних процедур, ефективній взаємодії між владою та громадянами, а також зниженню корупції. Так, на єдиному порталі можливо не тільки отримати адміністративні послуги, а й дізнатись актуальну інформацію та рекомендації із категорій, суміжних із життям людей («сім'я», «здоров'я та

рецепти», «робота та трудові відносини», «безпека і захист», «культура, спорт та відпочинок» тощо) [78].

Сьогодні у всьому світі очевидним є систематичне збільшення рівня розвитку електронного урядування як складника публічного управління. Такий рівень розвитку визначається світовим індексом E-Government Development Index (EGDI). У рейтингу за EGDI станом на 2023 рік Україна посідає 69 місце (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Особливості розвитку проєктів і фінансування електронного урядування у країнах ЄС [70]

Країна	Рейтинг	EGDI (2021)	EGDI (2022)	Кількість проєктів	Обсяг бюджетного фінансування урядом країни
Данія	1	0,9150	0,9758	15	400,000 млн євро
Естонія	2	0,8486	0,9473	4	62,633 млн євро
Фінляндія	3	0,8815	0,9452	4	100,00 млн євро
Швеція	6	0,8882	0,9365	3	8,710 млн євро
Велико-британія	7	0,8999	0,9358	16	740,000 млн фунтів стерлінгів
Нідерланди	10	0,8757	0,9228	12	6 200,000 млн євро
Ісландія	12	0,8316	0,9101	5	23364,000 млн євро
Норвегія	13	0,8557	0,9064	5	417,000 млн дол США
Австрія	15	0,8301	0,8914	4	176,000 млн євро
Швейцарія	16	0,8520	0,8907	4	87,200 млн франків
...
Україна	69	0,61650	0,9358	62	30,803 млн грн

Загалом, світовий досвід диджиталізації управлінських процесів вказує на те, що це важливий напрямок розвитку публічного управління, який може сприяти покращенню ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Україна також веде активну роботу в цьому напрямку, зокрема з впровадження стратегії «Дія» та розвитку цифрової економіки та суспільства [39].

Світовий досвід диджиталізації управлінських процесів свідчить про значні переваги використання цифрових технологій у сфері публічного

управління. Впровадження електронних сервісів, електронної ідентифікації, розподіленого реєстру, штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє підвищити ефективність, доступність та якість управлінських послуг, зменшити бюрократичні процедури та сприяти інноваційному розвитку в різних сферах.

Проте, успішна диджиталізація управлінських процесів також стикається з викликами та ризиками, такими як кібербезпека, приватність даних, етичні аспекти використання штучного інтелекту, а також включеність та рівність доступу до цифрових рішень. Таким чином, для поліпшення роботи майбутніх цифрових систем, що використовуються в управлінських процесах, варто враховувати та боротися із вищевказаними недоліками та віхами.

Отже, необхідно зазначити, що рівень української системи диджиталізації публічного управління ще не цілковито відповідає європейським стандартам, проте є й свої переваги (запровадження Єдиного порталу державних послуг Дія; удосконалення українського законодавства; використання сучасних засобів комунікації із громадянами, зокрема соціальних мереж). Впровадження засобів реалізації європейської моделі цифрової трансформації публічного управління є на сьогодні джерелом інновації та гарантією покращення якості життя українського суспільства.

2.3. Особливості диджиталізації публічного управління як складника цифрової трансформації України

2.3.1. Нормативно-правові засади вітчизняної диджиталізації

Розвиток цифрових технологій в сучасному суспільстві стає об'єктивно невідворотнім процесом, який торкається усіх сфер життєдіяльності держави. Особливим чином це стосується надання державних послуг населенню завдяки застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет. Використання диджитал-інструментів у сфері надання державних

послуг сприяє всебічному розширенню можливостей участі громадян у процесі державотворення та державного управління. Основою для реалізації процесів діджиталізації є нормативно-правове забезпечення надання цифрових послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Достатність та всеохоплюючий характер законодавчої бази, її відповідність нормам та стандартам міжнародного права характеризує здатність вітчизняної сфери державних послуг ефективно реалізовувати державно-владні, регулюючі, координуючі та контролюючі функції по відношенню до свого населення.

Діджиталізація державних послуг тісно пов'язана із цифровими трансформаціями, які спрямовані на розширення елементів електронної демократії, зокрема, на запровадження електронного голосування, на автоматизацію надання адміністративних послуг, на застосування систем електронного суду та на впровадження елементів електронного урядування загалом [16].

Зважаючи на те, що забезпечення економічного та соціального прогресу в державі значним чином залежить від розвитку демократичних процесів і розширення можливостей участі інститутів громадянського суспільства та громадян в процесах формування і реалізації державної політики, застосування інструментів електронної демократії збільшує можливості долучення населення до процесів державотворення та державного управління. При цьому ключову роль відіграє законодавча та нормативно-правова база, від об'єктивності, відповідності сучасним реаліям, достовірності та адекватності якої залежить впровадження цифрових інструментів у процеси державотворення та розвиток українського суспільства в цілому.

Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг реалізовується на основі низки законодавчих актів, прийнятих як в Україні, так і на міжнародному рівні. Так, державна політика щодо інформатизації та діджиталізації в країні забезпечується завдяки дії таких законів як: «Про Національну програму інформатизації» (2016) [55]; «Про інформацію» (2017)

[54]; «Про електронний цифровий підпис» (2016) [50]; «Про електронні довірчі послуги» (2018) [51]; «Про електронні документи та електронний документообіг» (2015) [49]; «Про доступ до публічної інформації» (2015) [48]; «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» (2014) [52]; «Про захист персональних даних» (2017) [53].

Законотворчий процес щодо розвитку процесів діджиталізації державних послуг в Україні триває і надалі. Поряд із вітчизняним нормативним забезпеченням слід згадати і міжнародну правову базу. Так, ще в 1996 році в Нью-Йорку на 29-й сесії UNCITRAL був прийнятий типовий Закон «Про електронну комерцію» (UNCITRAL Model Law, 1996), відповідно до чого ООН рекомендує урядам країн-учасниць максимально враховувати його правові норми при розробці свого законодавства [82]. Як відповідь на цей заклик на рівні Європейського Союзу була прийнята директива «Про електронну комерцію» (Директива 2000/31/ЄС, 2000) [76]. У цих двох однойменних документах регламентовано принцип рівності правового статусу як електронного, так і паперового документообороту, відповідно до чого була зафіксовано можливість спростити ведення електронної документації на основі напрацювань, які уже існували у сфері паперової форми оформлення документів (Digital Agenda, 2010).

Поряд із цим також важливо згадати і про прийнятий ООН Закон UNCITRAL «Про електронні підписи» (UNCITRAL Model Law, 2001) [83], оскільки електронний формат підпису гармоніює із електронним документооборотом. У цьому нормативному акті зазначено, що «електронний підпис – це дані в електронній формі, які містяться в повідомленні даних, прикріплені до нього або логічно асоціюються з ним і які можуть бути використані для ідентифікації підписувача у зв'язку з повідомленням даних і вказівкою на те, що підписувач погоджується з інформацією, яка міститься в повідомленні даних» (Directive 1999/93/ЄС, 1999) [76].

У продовження цього було прийнято Регламент Євросоюзу №910/2014 Європейського Парламенту та Ради від 23 липня 2014 року щодо електронної

ідентифікації та довірчих послуг для цілей електронних транзакцій на внутрішньому ринку, відповідно до якого були скасовані норми Директиви 1999/93/ЄС Європейського Парламенту та Ради [76].

Відповідно до згаданих нормативних документів в Україні було прийнято закони «Про електронний цифровий підпис» (2016) [50] та «Про електронні документи та електронний документообіг» (2015) [49] як відповідь на потребу адаптації вітчизняного законодавства до норм Європейського Союзу в рамках реалізації євроінтеграційного вектора української держави. Прийняття цих законодавчих актів відкрило можливість для формування в Україні системи обміну електронними документами завдяки юридичній регламентації електронного цифрового підпису та електронного документу [4, с. 293].

Проте Закон «Про електронний цифровий підпис» втратив свою чинність відповідно до введення в дію нового Закону «Про електронні довірчі послуги» від 7 листопада 2018 року № 2155-VIII, який покликаний удосконалити нормативно-правове забезпечення у сфері електронного цифрового підпису в Україні та запровадити моделі та принципи надання електронних довірчих послуг Європейського Союзу, не руйнуючи системи взаємодії суб'єктів відносин у сфері електронного цифрового підпису, що склалась в Україні [50].

Продовженням процесів диджиталізації, здатних забезпечити реалізацію євроінтеграційних процедур, стало підписання нової Програми підтримки електронного урядування та цифрової економіки в Україні, тобто диджиталізації між Кабінетом Міністрів України і Європейським Союзом 11 лютого 2020 року. Усіма нормативно-правовими актами регламентовано завдання, цілі, принципи та напрями розвитку процесів диджиталізації, зокрема, в контексті розвитку електронного урядування, а також визначено функціонал органів влади відповідно до потреби та специфіки впровадження і використання цифрових інструментів [59, с. 107-108].

Переформатування державного управління із врахуванням необхідності впровадження електронного урядування в сучасних умовах вимагає

застосування відповідного інформаційного забезпечення через використання таких складових як:

- впровадження сучасних технологій інформаційного забезпечення державного управління;
- розвиток державної інформаційнокомунікаційної інфраструктури;
- структуризація державних інформаційних ресурсів. Загалом, електронне урядування як форма державного управління лежить в основі державних послуг, тому, варто відзначити особливу увагу до нього з боку державних органів влади, відповідно до чого було в Україні прийнято низку законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів.

Зокрема, мова йде про такі закони як: «Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України» від 23.02.2006 № 3475-IV; «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР та «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян»; «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI та «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних» від 09.04.2015 № 319-VIII; «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI; «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» від 10.12.2015 № 888-VIII [67].

У 2017 році українським урядом була схвалена нова Концепція розвитку електронного урядування в Україні, норми якої передбачали процедуру його впровадження до 2020 року. Цей документ покликаний був стимулювати соціально-економічний розвиток країни та підвищувати її конкурентоспроможність за рахунок вдосконалення системи державного управління шляхом забезпечення потреб та інтересів юридичних та фізичних осіб через формування ефективної системи електронного урядування в Україні.

В Концепції зазначалося, що електронне урядування повинно впроваджуватися за такими основними напрямками:

- управління розвитком електронного урядування;
- модернізація публічного управління;
- модернізація управлінських послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу [35, с. 126-127].

Потреба впровадження електронного урядування стала пріоритетною відповідно до об'єктивної необхідності реформування системи державного управління, яка визначалася такими нормативними актами як Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 року № 275 «Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року» та Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020». Поряд із цим, комплексний розвиток електронного урядування позиціонувався як неодмінна умова повноцінної реалізації євроінтеграційних прагнень української держави відповідно до європейських вимог у рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [37, с. 125-126].

На даний час в державі уже підготовлено проект Закону України про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року (законопроект № 9015 від 07.08.2018р.) [56] та альтернативний Проект Закону про Стратегію впровадження моделі збалансованого розвитку України до 2030 року (законопроект № 9015-1 від 20.08.2018р.) [57]. Проте прийняття цих законодавчих актів було пригальмоване об'єктивними причинами, зумовленими пандемічними тенденціями та повномасштабним російським вторгненням на територію української держави.

Загалом, треба сказати, що диджиталізація державних послуг в Україні має значну законодавчу та нормативно-правову базу. Зокрема, якщо вести мову про електронне урядування, то правові норми у цій сфері регулюються значною кількістю правових документів, у яких тісно переплітаються норми як адміністративного, так і інформаційного права. На думку науковців, нормативно-правове забезпечення у сфері надання державних послуг та їх диджиталізації буде й надалі змінюватися. Утворені територіальні громади з

кожним роком будуть отримувати від органів державної виконавчої влади все більше делегованих повноважень, що може створити передумови для постійної модернізації роботи ЦНАП територіальних громад у межах чинного законодавства [31, с. 165-166].

Водночас такий стан справ породжує чимало проблем, які пов'язані із відсутністю чітких критеріїв, засад та стратегічних напрямів реалізації єдиної державної політики щодо впровадження електронного урядування та розвитку цифрових державних послуг і, відповідно, відсутністю ефективного контролю виконанням заходів із впровадження електронного урядування з боку держави. Усі ці невирішені питання призводять до того, що українська держава значно відстає порівняно з іншими розвиненими країнами за темпами впровадження електронного урядування в сучасних умовах.

Таким чином, покращення нормативно-правового регулювання диджиталізації державних послуг в Україні слід, на наш погляд, здійснювати за наступними напрямками:

- прийняття Стратегії розвитку електронного урядування в Україні до 2030 року та Плану заходів з її реалізації, оскільки вищезгадана Концепція, яка регламентувала його впровадження до 2030 року, будучи документом короткострокового планування, не здатна замінити стратегію загальнодержавного значення на довгострокову перспективу;

- розробка державних програмних документів з питань впровадження електронного урядування в Україні з конкретними виконавцями, завданнями, індикаторами виконання завдань та обсягами фінансування на конкретний термін;

- прийняття Закону України «Про розвиток електронного урядування», що сприятиме переведенню вітчизняної сфери державних послуг на якісно новий рівень;

- регламентація обмежень на електронне урядування для кожного з його режимів; обґрунтування критеріїв переходу електронного урядування з одного

режиму на інший режим; визначення на законодавчому рівні режимів функціонування електронного урядування тощо [17].

Прийняття Стратегії розвитку електронного урядування в Україні до 2030 року та Плану заходів з її реалізації повинно узгоджуватися із положеннями Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, яка також поки що не прийнята. Ці питання повинні вирішуватися комплексно, оскільки процеси діджиталізації на сьогодні тісно переплітаються із поняттям ефективного розвитку суспільства на сталих засадах.

Отже, нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг в сучасних умовах тісно пов'язане із інформатизацією усіх сфер суспільного життя держави. Аналіз законодавчих та підзаконних нормативноправових актів, які діють на даний час в українській державі, свідчить про наявність різнорівневої моделі правового забезпечення впровадження цифрових інструментів у сферу надання державних послуг населенню. Так, якщо вести мову про електронне урядування, то його нормативне забезпечення об'єднує правові норми різної юридичної сили, які притаманні нормам як адміністративного, так і інформаційного права. До того ж, стрімкий розвиток суспільних відносин диктує потребу постійного перегляду та оновлення законодавства, оскільки вимоги до суспільних процесів та виклики, які виникають при цьому, надто швидко змінюються та потребують постійної уваги з боку державних органів влади.

2.3.2. Інформаційно-комунікативні напрямки діджитал-оптимізації сучасного публічного управління

В умовах стрімкого розвитку цифрового суспільства інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали основою реформування діяльності державних інституцій, а їх активне використання є запорукою ефективного і ціннісного сектору публічного управління.

В Україні розроблено десятки законопроектів та прийнято низку законів, які стосуються впровадження ІКТ та диджиталізації сфери публічного управління, що засвідчують життєву потребу впровадження реформ та трансформацій на основі «цифри».

Нині в Україні існують передумови для формування і підтримки цифрового суспільства як головного пріоритету перспективи розвитку держави. Запровадження технологічних інновацій у діяльність органів влади скероване на виконання завдань та досягнення цілей державними установами, сприяє ефективності їх застосування, відповідності викликам часу та побудові модерної системи у сфері публічного управління.

Ера цифрового врядування (Digital Era Governance), яка прийшла на зміну новому публічному менеджменту (New Public Management), запропонувала суспільству більш сучасне «цифрове» управління, зосереджене на «клієнтоорієнтованій» цілісності та цифровізації [58, с. 268].

Впровадження цифрових технологій сприйматиметься як цифрова реалізація публічної влади, для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, яка стане новим етапом еволюційного впровадження ІКТ. На нашу думку, процес реалізації цифрових трансформацій у публічній сфері приведе до стрибкоподібного переходу до цифрового врядування шляхом застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, network-сервісів тощо). Таким чином, процеси модернізації публічного управління базуються на докорінних змінах механізмів і діяльності державних органів, на впровадженні цифрових технологій у всі види діяльності, що приведе до прогресивного розвитку цифрових трансформацій в Україні.

Ефективність діяльності владних структур у сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства неможлива без упровадження цифрових технологій. На увагу заслуговують беззаперчні переваги функціонування

електронного урядування як форми державного управління, заснованої на застосуванні ІКТ та мережі Інтернет.

Впровадження у 2003 році елементів електронного врядування через інформаційну систему «Електронний уряд» та низки нормативних актів не знайшли своєї реалізації повною мірою. Суттєвих змін не відбулося і після прийняття Концепції розвитку електронного врядування в Україні (2010, 2017); розроблення проекту «Цифрова адженда України – 2020» [69] та незважаючи на існування спеціалізованих органів – Державного агентства з питань електронного урядування України та Національного центру підтримки електронного урядування. Слід зазначити, що фактично вищезазначені документи мали загалом декларативний характер.

Обравши європейський шлях розвитку, Україна взяла на себе зобов'язання поліпшити бізнес-клімат, створити загальнодоступні адміністративні процедури для бізнесу із використанням е-засобів, застосовувати принципи належного управління, що неможливо без використання ІКТ. Невипадково з метою побудови ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної служби державною Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» (2015) та Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року (2014) були передбачені завдання щодо застосування новітніх ІКТ в її діяльності.

Базовими міжнародними стратегічними документами Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства, які ініційовані ООН та ЮНЕСКО, вважаються Декларація принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання в новому тисячолітті» і План дій та Туніська Програма і Туніське зобов'язання для інформаційного суспільства.

В Україні приймаються відповідні політичні рішення для реалізації нових можливостей розвитку інформаційного суспільства, створення основ цифрової економіки та подолання цифрового розриву. Значущою подією для розвитку України, як цифрової держави було прийняття урядом Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [20],

де головною метою є реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку як найбільш релевантного для України з погляду викликів, потреб та можливостей. Серед першочергових напрямів цифрового розвитку України було виділено «державне управління», де зазначено, що диджитал-оптимізація державних установ повинна відбуватися з урахуванням таких технологічних концепцій, як: цифрове робоче місце державного службовця, багатоканальне інформування та залучення громадян, відкриті дані, Інтернет речей, цифрові державні платформи, блокчейн. Слід додати, що прискорений сценарій цифрового розвитку передбачає розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян.

Наявність нових викликів, які постали перед Україною протягом останніх років, відсутність конвертації нових можливостей для розвитку територіальних громад та регіонів у кращу якість життя людини, відсутність змін у зміцненні партнерських відносин між регіонами, зменшенні міжрегіональної та внутрішньорегіональної диспропорції за показниками економічного розвитку та якості життя людей сприяли затвердженню Кабінетом Міністрів України Державної Стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [12]. Перелік викликів доповнено складною епідеміологічною ситуацією, пов'язаною з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, що також зумовила недостатню готовність інституцій на державному рівні до кризових ситуацій.

Серед проблемних питань, що потребують розв'язання в рамках цієї Стратегії, є: слабка інтеграція регіональних просторів у загальноукраїнський; низький рівень конкурентоспроможності регіонів, де одним із чинників впливу є низький рівень диджиталізації регіонів та цифрової обізнаності; недостатня спроможність центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інституцій регіонального розвитку до ефективного впровадження реформ, надання високоякісних послуг населенню та розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій.

Серед оперативних цілей і завдань Стратегії слід виділити оперативну ціль 4 «Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів», де заслуговують на увагу завдання за напрямками: «Цифрова трансформація регіонів» у сфері цифрових комунікацій та цифрової інфраструктури; «Розвиток інфраструктури надання адміністративних послуг».

Нині в Україні є необхідність розроблення та впровадження нової Стратегії розвитку країни, оскільки Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 не реалізований. Заслуговують на увагу матеріали Кабінету Міністрів України «Вектори економічного розвитку 2030», які представлені для обговорення, де окремим розділом розкрито думку щодо розвитку цифрової економіки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розвиток цифрової економіки [3, с. 326–331]

Бачення розвитку	Відповіді на поточні виклики	Кардинальна зміна функціонування
Створення якісної, доступної та захищеної цифрової інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – покриття мобільним інтернетом; – покриття фіксованим інтернетом; – комп'ютеризація соціальної сфери; – віртуалізація та хмарні послуги; – оцифровані дані та реєстри; – інтегрованість реєстрів; – цифрова ідентифікація; – кібербезпека; 	<ul style="list-style-type: none"> – покриття мобільним інтернетом; – хмарні обчислення; – реєстри та інтегрованість; – кібербезпека;
Підвищення якості цифрових навичок громадян та розвиток цифрових компетенцій в окремих секторах	<ul style="list-style-type: none"> – цифрові навички громадян; – цифрові компетенції фахівців освіти і науки; – цифрові компетенції фахівців охорони здоров'я; – цифрові компетенції підприємців; – цифрові компетенції чиновників; – нові цифрові професії; 	<ul style="list-style-type: none"> – цифрові навички громадян; – цифрові компетенції фахівців освіти і науки; – цифрові компетенції фахівців охорони здоров'я; – цифрові компетенції підприємців; – цифрові компетенції чиновників; – нові цифрові професії

Продовження табл. 2.2

Цифрова трансформація державного сектору	<ul style="list-style-type: none"> – синхронізація даних державних органів; – прозорість бюджетів; – статистика; – державні електронні сервіси; – електронна демократія; 	<ul style="list-style-type: none"> – статистика; – державні електронні сервіси; – електронна демократія;
Цифрова трансформація соціального сектору	<ul style="list-style-type: none"> – освітня цифрова платформа; – цифровізація освіти; – E-Health; – електронна картка; – електронна система невідкладної допомоги; – електронні соціальні послуги; 	<ul style="list-style-type: none"> – цифровізація освіти; – E-Health; – електронні соціальні послуги;
Цифрова трансформація реального та фінансового секторів	<ul style="list-style-type: none"> – індустрія 4.0; – цифрова трансформація виробництв; – безготівкові розрахунки; – електронна комерція; – взаємодія бізнесу; 	<ul style="list-style-type: none"> – індустрія 4.0; – безготівкові розрахунки;
Інтеграція до цифрового простору ЄС та гармонізація з міжнародними цифровими стандартами	<ul style="list-style-type: none"> – гармонізація електронної ідентифікації; – міжнародний обмін інформацією; – гармонізація цифрового законодавства; – включення у міжнародну цифрову інфраструктуру; 	<ul style="list-style-type: none"> – цифрові права; – гармонізація електронної ідентифікації; – гармонізація цифрового законодавства; – цифрові права

Отже, інформаційно-комунікативні процеси диджитал-оптимізації сучасного публічного управління систематизовано за напрямками: цифрові інфраструктури, цифрові навички та цифрові компетентності, цифровізація державного управління та послуг, цифрова трансформація бізнесу, інтеграція до цифрового простору Європейського Союзу. Серед ключових напрямів розвитку цифрової економіки виділено диджиталізацію державного сектору.

Як бачимо, модернізація публічного управління відбувається і буде відбуватися шляхом диджиталізації публічного сектору, а ефективність таких цифрових трансформацій першочергово залежить від кваліфікації персоналу, а в цьому разі – від цифрових знань та цифрових навичок.

Стратегічним кроком у побудові цифрової України з метою підвищення конкурентоспроможності наших громадян на ринку праці у березні 2021 року Урядом схвалена Концепція розвитку цифрових компетентностей [10]. Щодо сфери публічного управління, то слід зазначити, що прийняття цього документу модернізує процеси державного управління, прискорить розвиток цифрових компетентностей держслужбовців.

Отже, оцінка інформаційно-комунікативних напрямків диджитал-оптимізації сучасного публічного управління дозволяє констатувати таке: диджиталізація сфери публічного управління має стати необхідною умовою розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства. За таких умов в процесі модернізації публічного управління особливу увагу необхідно приділити формуванню кадрового потенціалу, а саме підвищенню якості їхніх цифрових навичок та розвитку цифрових компетенцій.

Для прискорення процесів диджиталізації у публічній сфері місцевого, регіонального та державного рівнів необхідно активізувати процеси впровадження ІКТ в їхню діяльність із застосуванням різноманітних моделей публічно-приватного партнерства. Закордонна практика залучення приватного капіталу у процеси модернізації органів публічної влади має досить позитивні результати, проте в Україні рівень розвитку такого партнерства перебуває лише на стадії становлення.

Подальші дослідження проблем упровадження ІКТ в публічний сектор в умовах розвитку цифрового суспільства будуть полягати у вивченні кращої світової практики диджиталізації та досвіду імплементації державно-приватного партнерства в ці процеси.

2.3.3. Організаційний механізм диджиталізації як управлінського інструменту

Україна почала впроваджувати організаційний механізм диджиталізації як елементи електронного врядування ще у 2003 році через інформаційну

систему «Електронний уряд» та ряд нормативних актів, які так і не були реалізовані повною мірою. Проте можемо констатувати, що суттєвих кроків так і не було здійснено, як і в 2010 році, після прийняття Концепції розвитку електронного врядування в Україні, навіть незважаючи на існування окремих спеціалізованих органів – Національного центру підтримки електронного врядування та пізніше Державного агентства з питань електронного врядування України.

Ще у 2016 році була розроблена програма «Цифрова адженда України 2020», яка була адаптована до з Digital Agenda Європейського союзу та якою передбачався перехід до цифровізації державного управління і економіки країни [69]. Візією програми стало твердження «Цифрові технології – основа добробуту України; сфера, що визначає суть трансформацій у країні – для кращого життя, роботи, творчості, навчання, відпочинку».

Прийнята на 2018–2020 роки Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України та затверджений план заходів щодо її реалізації [69] передбачали здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, реагування на наявні виклики розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначали критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Напрямами цифрового розвитку були визначені такі: подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур; розвиток цифрових компетенцій; впровадження концепції цифрових робочих місць; цифровізація реального сектору економіки (розвиток Індустрії 4.0); реалізація проектів цифрових трансформацій; громадська безпека; освіта; сфера охорони здоров'я; туризм; електронна демократія; екологія та охорона навколишнього середовища; життєдіяльність міст (побудова smart-city); безготівкові розрахунки; гармонізація з європейськими та світовими науковими ініціативами; державне управління.

За підтримки таких міжнародних партнерів, як проєкт USAID/UK AID «Прозорість та підзвітність в органах державного управління та послугах/TAPAS», Програма EGAP, що фінансується Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва і реалізується Фондом Східна Європа та Фондом Innovabridge, Координатор проєктів ОБСЄ в Україні та інші, було запущено послугу «Малюк», електронну ідентифікацію BankID та MobileID, розпочато роботу над платформою E-HEALTH та запровадженням єдиного номеру екстреної допомоги «112» [58].

Проте розвиток цифрової держави в Україні відбувається повільними темпами, які бажано було б пришвидшити для досягнення рівня провідних країн світу. І певні досягнення у сфері цифрової трансформації було здійснено за 2018–2019 роки:

- утричі зросло користування вже 118 електронними послугами на Урядовому порталі, який є «єдиним вікном» доступу до всіх онлайн-послуг;
- запроваджено цифрову експертизу нормативно-правових актів за принципом Digital by Default – «цифровий за замовчанням»;
- розширено впровадження електронного документообігу: до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади було приєднано 193 органи влади, установи та організації; електронну міжвідомчу взаємодію впроваджено у 673 організаціях;
- упроваджено систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» для інтеграції усіх інформаційних систем органів державної влади;
- 17 місце у світі за рівнем відкритості даних; друге місце – серед країн, що досягли найбільшого успіху у відкритті даних за останні чотири роки; збільшення кількості обов’язкових для відкриття наборів даних до 900 [62].

Для подальшого інтенсивного розвитку диджиталізації у публічному управлінні у 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України (далі – Мінцифра), що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах:

- цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації;

- розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;

- відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;

- надання електронних та адміністративних послуг;

- електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації;

- розвитку ІТ-індустрії [45].

Цілями, які ставить команда Мінцифри до 2024 року, є: 1) 100% публічних послуг доступні громадянам та бізнесу онлайн; 2) 95% транспортної інфраструктури, населених пунктів та їх соціальних об'єктів мають доступ до високошвидкісного інтернету; 3) 6 млн українців залучені до програми розвитку цифрових навичок; 4) 10% – доля ІТ у ВВП країни [38; 64].

Реалізація зазначених напрямів у найкоротші терміни дійсно може призвести до цифрової революції в Україні, яка дасть поштовх розвитку цифрової економіки та підвищенню добробуту суспільства.

Основною метою діяльності Мінцифри є реалізація проєкту «Цифрова держава», що згодом об'єднає усі відомства в єдину зручну й дієву онлайн-систему «Дія» («Держава і я») [39]. Портал Дія сьогодні представлений не лише як веб-сайт, але й мобільний додаток, що значно спрощує користування ним. Причому його наповнення йде досить швидкими темпами: менше ніж за рік вдалося оцифрувати 30 електронних послуг як для громадян, так і для бізнесу, причому об'єднуючи декілька послуг в одну для уникнення зайвих рухів, підтвердити ідентифікацію особи у визначених ситуаціях через електронний студентський квиток, ID-картку та біометричний закордонний паспорт, водійські права. Е-паспорти у Дії є цифровими аналогами паперових документів, що затверджено законодавчо.

Також йде робота на порталі «Дія. Бізнес», в якому створено єдиний каталог посилань на безкоштовні можливості бізнесу для навчання, отримання міжнародних грантів і програм підтримки від держави, корисні шаблони документів тощо. Крім того, щоб зекономити кошти платників податків і не витрачатися на аутсорсинг ІТ-послуг, в Мінцифрі створено державне підприємство «Дія» (DIA Company), основною задачею якого є розробка і оцифрування послуг для порталу та мобільного додатку. Таке рішення, на думку керівництва Мінцифри, дозволить зекономити щонайменше 2 млрд гривень на проведенні тендерів, знижуючи корупційні ризики розкрадання цих коштів [40].

Сподіваємося, що темпи, взяті Мінцифрою, не будуть втрачати оборотів і до 2024 року вони навіть перевиконають у кількісних виразах поставлені цілі та якісно вплинуть на життя українців, хоча для цього потрібно ще чимало передумов. К. Гуменна [8, с. 77–78] визначає, що такий цифровий прорив можливий тільки в разі виконання кількох умов: по-перше, глобальна цифровізація охопить усі сфери суспільства, по-друге, вона відбуватиметься системно та стане основою в державних стратегічних документах; по-третє, проекти спрямовуватимуться на послідовний розвиток основ цифровізації (доступ до Інтернету, наявність інфраструктури швидкісного Інтернету, цифрові компетенції громадян).

Водночас вимушені погодитися з В. Логвіновим [28, с. 58], що на глобальному рівні наша країна поки програє конкурентну боротьбу за факторами, що визначають створення нових проривних інформаційних інноваційних технологій, передусім це стосується залучення інвестицій у проекти нових знань, підготовки професійних і наукових кадрів, що в умовах низької ефективності національної інноваційної системи призводить до «вимивання» з країни конкурентоздатного потенціалу – кадрів, технологій, проривних ідей.

Тому для покращення організаційних механізмів публічного управління та адміністрування у сфері цифрових трансформацій необхідно розробляти на

державному рівні загальнонаціональні програми, які були б спрямовані на підтримку та розвиток інфраструктури українського суспільства загалом. Для цього з боку держави необхідна підтримка стимулювання та розвитку цифрових технологій, зокрема, системи культивування цифрових навичок на рівні початкової, середньої та вищої освіти. Важливо для цього розглянути можливість отримання освіти для літніх людей, які зможуть отримати додаткові знання, що відповідали б їхнім потребам та інтересам, користування новими можливостями цифрових технологій [3].

Особливого сенсу це набуває під час усвідомлення того факту, що в Євросоюзі ще в 2006 році цифрову грамотність визнали однією з восьми ключових компетенцій, якою має володіти кожен європейський громадянин. В Україні ж, за результатами першого дослідження з цифрової грамотності населення, яке Мінцифра провела наприкінці 2019 року, 53% українців не мають базового рівня цифрових навичок, а 15,1% з них віком 60–70 років не володіють цифровими навичками взагалі [38].

Саме з метою подолання такого цифрового нігілізму Мінцифра запустила онлайн-платформу цифрової грамотності «Дія. Цифрова освіта» [41]. Вже розроблені 15 освітніх серіали, які можна поділити за такими категоріями:

- 1) базові навички: сезони 1–3; гостьовий курс з мобільної грамотності «Смартфон для батьків»;
- 2) професійні навички: «Цифрові навички для вчителів», «Цифрова грамотність державних службовців 1.0. на базі інструментів Google»;
- 3) розвинені навички: «Як стати YouTube-блогером», «Сучасне резюме та пошук роботи онлайн»;
- 4) загрози у Інтернет-просторі: серіал для батьків «Безпека дітей в інтернеті», «Цифрові гроші», «Про кібербулінг для підлітків»;
- 5) тематичні серіали, які досить швидко вдалося організувати для адаптації населення до умов карантину, пов'язаного з пандемією коронавірусу: «Карантин: онлайн-сервіси для вчителів», «COVID-19: що потрібно знати про роботу апаратів штучної вентиляції легень»; «Оплата

комуналки онлайн. Залишайся вдома», «Діджитал-фізкультура для школярів за участі зірок спорту».

Для популяризації зазначених серіалів були долучені відомі лідери та провідні ІТ-компанії, що виступили експертами у різних напрямках. Для залучення громадян до вивчення курсів, особливо старшого віку, Мінцифра проводить соціальну рекламу, підписала меморандум з Українською бібліотечною асоціацією щодо співпраці з 6 000 комп'ютеризованими бібліотеками, та йде робота над створенням офлайн-хабів із навчання цифровим навичкам на базі бібліотек, ЦНАПів, шкіл та університетів.

Таким чином, успішний досвід європейської практики показав, що ефективність електронного урядування забезпечують нормативно-правові документи організаційно-технічного характеру, які встановлюють чіткі організаційні і технічні вимоги до проектів і систем органів влади у сфері е-урядування. Орієнтування на європейські стандарти чинних українських нормативно-правових актів і розроблення нових власних документів є запорукою глобального розвитку електронного урядування в Україні. Таким чином, ключем до реформ в Україні є законодавчі та технічні норми, впровадження яких забезпечить цифрові зміни у органах публічної влади.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК БАЗОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Проблеми цифрової трансформації в системі вітчизняного публічного управління

Цифрова трансформація – це фундамент сталого розвитку України, як провідної європейської країни. Диджиталізація відкриває новий світ з новими можливостями та сфери значного впливу на зміни в країні з метою покращення всіх життєво важливих сфер для громадян країни. Однак, починаючи процеси адаптації до нових реалій, крім значних переваг, несуть за собою низку проблем, ризиків та викликів, які також потребують подальшого вивчення.

Розглянемо ключові виклики у сфері цифрової трансформації в системі вітчизняного публічного управління:

Публічні послуги (електронні та такі, що надаються в ЦНАП та/або безпосередньо суб'єктами їх надання) – значна кількість громадян знаходиться не за місцем проживання, що призводить до того, що вони не можуть отримати усі необхідні послуги (принцип екстериторіальності поширюється ще не на всі послуги, а також далеко не всі послуги доступні в електронній формі); тривала зупинка у наданні окремих послуг суб'єктами їх надання; невпорядкованість назв документів, необхідних для замовлення послуг; недостатньо системний розвиток публічних послуг (відсутність життєвого циклу послуги, потреба в подальшому інституційному розвитку, впорядкування адміністративного збору за надання послуг, децентралізації окремих груп послуг на місцевий рівень, розвитку методичного забезпечення тощо), складність надання послуг українцям, які з метою захисту від військових дій, тимчасово знаходяться за кордоном; підвищення попиту на публічні послуги через переміщення, втрату документів, потребу в отриманні державних соціальних допомог, пенсій тощо;

Публічні реєстри та електронна взаємодія – в зв'язку з війною виникло питання фізичного захисту державних інформаційних систем, їх відмовостійкості, можливості зберігання даних та розміщення державних інформаційних систем за кордоном, наслідком чого було призупинення на певний час доступу до цих реєстрів; недостовірність даних в реєстрах, відсутність єдиного наскрізного ідентифікатора, низька якість центральних довідників і стандартів, недостатня готовність державних інформаційних систем до електронної взаємодії;

Центри надання адміністративних послуг – руйнування ЦНАП на територіях, що були або знаходяться під тимчасовою окупацією; відсутність доступу до реєстрів та інформаційних систем або ж тривале відновлення доступу до цих систем для забезпечення надання послуг громадянам; не у всіх громадах створені ЦНАП (потреба подальшого розвитку мережі ЦНАП); відсутність можливості надання е-послуг в населених пунктах з відсутнім доступом до інтернет (цифровий розрив); складність надання послуг через відсутність уніфікованого програмного забезпечення, що гарантує можливість роботи з різними державними інформаційними системами; відсутність можливості отримання послуг громадянами там, де зручно; недостатність взаємодії в електронному вигляді між учасниками процесу надання послуг (Трембіта, СЕВ ОБВ);

Довірчі послуги та електронна ідентифікація - необхідність прискорення процесів євроінтеграції та ускладнення переходу на надійні засоби ідентифікації (КЕП), не готовність системи акредитації, відсутність достатнього рівня взаємного визнання;

Цифрові документи – в зв'язку з війною виникла необхідність використання цифрових образів документів у доповнення або замість фізичних, що були втрачені або до яких у громадян тимчасово відсутній доступ, які можуть пред'являтися (надаватися) особою на смартфоні через мобільний додаток Порталу Дія;

- Потреба впровадження цифрових та антикорупційних інструментів в управлінських процесах процедур відшкодування шкоди, завданої внаслідок збройної агресії РФ;
- Відсутність достатнього фінансування усіх напрямків цифровізації;
- Щонайменше 726 операторів електронних комунікацій фіксованого доступу до мереж Інтернет зазнали збитків в результаті військових дій. Після деокупації населених пунктів руйнування мереж становить до 100 %. По країні якість передавання даних по мережах фіксованого Інтернет доступу знизилась в середньому на 23% (оцінка здійснена станом на 01.12.2023 р.) [38];
- У 12,2% населених пунктів відсутній доступ до мобільного зв'язку, у 3,1% – частково доступний. Не працюють 3534 базових станції мобільних операторів, що становить майже 11% від загальної кількості. За останній місяць загальна кількість непрацюючих базових станцій зросла на 700. По країні якість передавання даних по мережах мобільного Інтернет доступу знизилась в середньому на 26% (оцінка здійснена станом на 01.12.2023 р.) [38];
- Створення можливостей здійснювати підприємницьку діяльність в Україні для іноземців без необхідності фізичної присутності на її території;
- Імплементация актів ЄС у сфері електронної комерції до законодавства України;
- Створення правового поля для сфери застосування технологій штучного інтелекту;
- Створення правового поля для ринку віртуальних активів;
- Реформування ІТ-освіти з метою вдосконалення рівня отриманих знань та навичок в ІТ галузі;
- Гарантії функціонування ІТ-бізнесу під час воєнного стану та у післявоєнний період;
- Удосконалення правового поля для інноваційної діяльності та інвестування;
- Низький рівень захисту інформаційних ресурсів органів державної влади, місцевого самоврядування, ОКІ;

- Брак кваліфікованих кадрів у сфері інформаційної безпеки;
- Підвищення кіберстійкості та ефективності реагування на інциденти кібербезпеки;
- Необхідність адаптації нормативної бази України у сфері інформаційної безпеки під вимоги ЄС та НАТО, а також практики більш розвинених країн.

Розглянемо ключові обмеження / рамки у сфері цифрової трансформації в системі вітчизняного публічного управління:

- час;
- ресурси;
- складні бюрократичні процеси;
- електронне комунікаційне обладнання переважно виготовляється за кордоном, а його вартість залежить від валютних коливань, що обмежує можливість чітко визначити потреби у фінансуванні з прив'язкою до національної валюти. Наразі утруднена логістика обладнання до України, через війну імпортери присвоюють високий ступінь ризику доставки, що призводить до подорожчання вартості обладнання;
- виробництво кабельної продукції в Україні частково зруйноване, інші заводи змушені перебудовувати логістичні ланцюжки у постачанні сировини та матеріалів для виготовлення продукції;
- значна кількість фахівців галузі мобілізована, заміщення кваліфікованих фахівців потребує значного часу для їх підготовки;
- через активні бойові дії руйнування мереж продовжуються. Загальні обсяги руйнування можливо прогнозувати за наявним досвідом деокупованих територій;
- воєнний стан на території України, що можливо призупинить залучення іноземних громадян у якості е-резидентів. Наявність репутаційних ризиків України, що пов'язані із особливостями оподаткування е-резидентів;
- відсутність державного регулювання ринку віртуальних активів унеможлиблює ведення відповідної господарської діяльності, що

перешкоджає наповненню державного бюджету та сприяє продовженню функціонування ринку віртуальних активів в «тіні»;

- відсутність гарантій для ведення ІТ-діяльності в умовах воєнного стану;

- відтік стартапів та технологічних фахівців за кордон внаслідок воєнних дій;

- відтік кваліфікованих кадрів з ринку і потенційна нестача для заповнення вакансій в ОДВ та ОКП;

- відсутність бюджетного фінансування проєктів з кібербезпеки;

- постійна агресія проти України у кіберпросторі, що вимагає реагування і обмежує ресурси на впровадження проєктів з кібербезпеки;

- ризики фізичного руйнування інфраструктури.

Отже, наразі в Україні вже є дуже багато обмежень для використання диджитальних технологій, наприклад у сфері державних закупівель, системи електронного документообігу та надання адміністративних послуг. Без певних умов держава стає заручником старих, неактуальних моделей управління.

3.2. Перспективні напрямки розвитку диджиталізації для формування ефективного публічного управління

Диджиталізація в органах публічної влади відкриває нові можливості для ефективного управління та протидії кризам. Вона сприяє більшій прозорості, доступності послуг та актуалізації даних. Завдяки диджиталізації, можливо значно покращити рівень протидії органів публічної влади на викликам сучасного світу.

В додатках А та Б представлено деталізований план заходів у сферах розвитку електронних публічних послуг та інституційного розвитку диджиталізації для формування ефективного публічного управління.

Розглянемо перспективні напрямки розвитку диджиталізації для формування ефективного публічного управління:

- готовність країн до співпраці та прискорення євроінтеграційних процесів;
- можливість збільшення донорського та недорогого кредитного фінансування;
- наявність публічного запиту (зацікавленість) та готовність користуватись електронними послугами громадянами та бізнесом;
- відновлення інфраструктури електронних комунікацій за новими технологічними рішеннями (у т.ч. розгортання мереж NGN), оптимізація витрат на розгортання нових мереж шляхом спільного інвестування та спільного використання інфраструктури, підвищення стійкості та надійності телекомунікаційних мереж, спрощення бюрократичних процесів для розвитку галузі, фінансова та технічна підтримка міжнародних установ та експертів;
- ЄС Connecting Europe Facility (CEF) розглядає можливість фінансування проектів для створення інфраструктурних об'єктів за кошти бюджету ЄС;
- реалізація проекту «Е-резидентство» забезпечить встановлення сприятливих умов для ведення бізнесу іноземцями в Україні онлайн, без необхідності фізичної присутності, що призведе до збільшення доходів державного бюджетів, шляхом наповнення його за рахунок податків, які сплачуються е-резидентами;
- інтеграція України в Єдиний цифровий ринок ЄС та перспективи для України вступу до ЄС;
- повернення українських постачальників послуг віртуальних активів із закордонних юрисдикцій реєстрації до України, призведе до наповнення державного бюджету;
- створення в Україні власної блокчейн інфраструктури матиме перспективи інтеграції до відповідної інфраструктури ЄС, яка на даний час вже будується;
- входження України до п'ятірки країн з найбільшою кількістю стартапів на одного мешканця;

- входження України до панєвропейської мережі стартап асоціацій для інтеграції українських стартапів у інноваційну екосистему ЄС;
- суттєво покращена державно-приватна взаємодія в сфері кібербезпеки під час війни;
- поліпшена взаємодія і координація між основними суб'єктами національної системи кібербезпеки;
- наявність значної кількості висококваліфікованих кадрів в основних суб'єктах, мобілізованих на період війни;
- величезний обсяг міжнародної технічної допомоги в сфері кібербезпеки, яка надається Україні з початку війни;
- покращена взаємодія з міжнародними партнерами.

Диджиталізація забезпечує оперативність та ефективність процесів, що дає змогу реагувати на кризові ситуації швидко та гнучко. Завдяки цьому, влада може швидше реагувати на зміну ситуації, адаптувати політику і прийняти важливі рішення, що є особливо важливо під час кризи. З іншої сторони – диджиталізація сприяє збільшенню прозорості діяльності органів публічної влади, а також робить їх послуги доступнішими для громадян. Це може зменшити соціальну напругу та недовіру до влади під час криз, а також дозволити громадянам бути більш активними в процесі вирішення проблем.

Використання великих даних і аналітики може значно покращити процес прийняття рішень. На основі аналізу даних можна прогнозувати розвиток кризових ситуацій, що дозволить своєчасно реагувати і попереджати їх. Диджиталізація сприяє глибокій взаємодії між органами публічної влади і громадянами, дозволяючи відкритий діалог і обговорення. Це забезпечує гнучкість у процесі управління кризами, дозволяючи властям швидко реагувати на побоювання і потреби громадськості. Однак, важливо зазначити, що з ростом цифровізації зростає також відповідальність органів влади за кібербезпеку. Недбалість у цьому питанні може призвести до кібератак та ще гірших криз. Отже, впровадження надійних систем кібербезпеки є життєво важливим для ефективної протидії кризам в диджиталізованому суспільстві.

Виходячи з вищесказаного на рис. 3.1 схематично наведено напрямки, яким слід приділити підвищену увагу при оцінці впливу диджиталізації публічних органів влади на протидію кризам в Україні.



Рис. 3.1. Напрямки, яким слід приділити підвищену увагу при оцінці впливу диджиталізації публічних органів влади на протидію кризам в Україні

Отже, можна зробити висновок, що диджиталізація в органах публічної влади України значно збільшує їхню здатність протистояти кризам. Вона робить реакцію на кризові ситуації швидкішою та ефективнішою, забезпечує вищу рівень прозорості та доступності, а також дозволяє громадянам приймати активнішу участь у вирішенні проблем.

Незважаючи на це, важливо мати на увазі потенційні кібербезпекові ризики, які пов'язані з диджиталізацією, та вживати необхідних заходів для їхнього усунення. Слід надалі розвивати диджиталізацію в органах публічної

влади, спрямовуючи її на покращення процесів прийняття рішень, розвиток взаємодії з громадами, забезпечення кібербезпеки.

Таким чином, органи публічної влади повинні активно співпрацювати з експертами з кібербезпеки для розробки і впровадження надійних стратегій і технологій захисту. Важливо розробити комплексні програми навчання для працівників органів публічної влади з питань використання цифрових технологій та кібербезпеки.

Окрему увагу слід приділити застосуванню інформаційних технологій для підвищення прозорості та обміну інформацією з громадськістю, адже це є важливим фактором для забезпечення довіри та ефективної протидії кризам. Крім цього, органи публічної влади повинні активізувати зворотний зв'язок та співпрацю з громадськістю для виявлення потреб, інформування про свою діяльність та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Не слід забувати, про орієнтацію на дані. Використання аналітики та великих даних для стратегічного планування та прийняття відповідних рішень є ключовим для ефективної реакції на кризи.

ВИСНОВКИ

Підтримуючи курс на європейську інтеграцію, Україна орієнтується на сучасні стратегії розвитку країн-членів Європейського Союзу у всіх сферах життєдіяльності суспільства, в тому числі й щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні різними сферами життєдіяльності суспільства. Одним із ключових напрямів використання таких технологій є удосконалення публічного управління шляхом застосування сучасних цифрових технологій.

Проведений аналіз українських наукових джерел щодо диджиталізації публічного управління показав, насамперед, значну активізацію таких досліджень у 2020-2022 роках. Виокремлено такі напрями цих досліджень: диджиталізація як елемент демократії та як механізм демократизації публічного управління; цифрова трансформація публічного управління; цифровізація публічного управління на місцевому рівні; професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації. При цьому, з'ясовано, що найбільша кількість досліджень стосується загальних питань, визначення понятійно-категорійного апарату та напрямів цифрової трансформації публічного управління. Підтверджено малодослідженість як загальних питань цифровізації публічного управління, так і її окремих аспектів, що вказує на актуальність й нагальну потребу у подальших дослідженнях.

З огляду на проблеми, які існують у сфері нормативно-правового забезпечення діджиталізації державних послуг, представлено основні напрями, за якими в подальшому потрібно розвивати законодавчу базу України. Зокрема, мова йде про потребу прийняття Стратегії розвитку електронного урядування в Україні до 2030 року та Плану заходів з її реалізації, норми яких здатні будуть забезпечити прогрес під час застосування цифрових інструментів як засобів забезпечення надання державних послуг на довгострокову перспективу.

Поряд із цим необхідно на рівні держави розробити відповідні програмні документи з питань впровадження електронного урядування в Україні, у яких буде визначено конкретні завдання та їх вимірники, виконавці, параметри фінансування тощо, що дасть додаткові імпульси для розвитку досліджуваної сфери. Особливої уваги вимагає потреба прийняття Закону України «Про розвиток електронного урядування», в якому будуть прописані ключові норми та стандарти режимів функціонування електронного урядування. Вказані напрями здатні забезпечити розвиток діджиталізації державних послуг на якісно новому рівні та врахувати досвід розвинених держав в сучасних умовах. Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку є оцінка особливостей інституційного забезпечення процесів діджиталізації державних послуг та його порівняння із передовим досвідом європейських держав.

Впродовж процесу імплементації цифрових технологій до системи державного управління та закріплення їх в основних законодавчих актах країни, окрім напрямків та векторів розвитку, Україна стикається з низкою проблем у ефективному впровадженні діджиталізації на всіх рівнях управління. Таким чином, можна сказати, що головними перешкодами, що необхідно додатково дослідити і знизити ризики пов'язані з впровадженням цифрових трансформацій, є:

- збільшення випадків кіберзлочинності, через зростання кількості інформаційних систем, які потребують вводу та збереження персональних даних;

- недостатня забезпеченість захисту систем для обміну ідентифікаторами фізичних та юридичних осіб, що обробляються в інформаційно-комунікаційних системах ОДВ та в частці приватного бізнесу, а також відсутність уніфікованості та єдиної бази ідентифікаторів, відсутність підтвердження двохфакторної ідентифікації;

– використання у роботі технологічно несумісних механізмів, алгоритмів і протоколів електронної ідентифікації та розпізнавання в системах реєстрації та контролю доступу в інформаційних системах.

Національна нормативно-правова база системи цифрової трансформації адміністративних послуг будується як фундаментальне правове підґрунтя, що адаптовано згідно умов сучасної ситуації та існуючих міжнародних законодавчих напрацювань. Актуальним напрямком розвитку законодавства в цій сфері є стандартизація та деталізація електронних адміністративних послуг, що можна отримати завдяки проєкту Дія.

Отже, на основі вищевикладених фактів та тез, можна підсумувати, що в Україні створені всі умови для подальшого впровадження процесу диджиталізації та стандартизації державних адміністративних послуг для їх функціонування за межами країни, з метою створення єдиного світового цифрового простору. За умови формування відповідної законодавчої бази та системного національного підходу цифрові технології сприяють розвитку відкритого інформаційного суспільства як одного з важливих факторів розвитку демократії в країні та підвищення якості життя громадян.

Крім того, пропонуємо на державному рівні розробити стратегію формування цифрової грамотності цифрових компетентностей у професійній сфері серед органів публічної влади України та, особливо серед державних службовців, що буде базуватися не лише на онлайн-серіалах, але й курсах підвищення кваліфікації та безперервного навчання. Загалом, диджиталізація в органах публічної влади України вже принесла позитивні зміни в протидії кризам, але потребує подальшого розвитку та вдосконалення.

Отже, цифрова трансформація на основі диджиталізації публічного управління – неминуче майбутнє України як частини розвиненого сучасного світу. Успішність цих змін та вплив їх на добробут українців буде залежати від того, як швидко буде здійснена така трансформація і яких масштабів вона сягне.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. Інформаційне право. 2017. № 10. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2017/10/35.pdf> (дата звернення: 18.12.2023).
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/> (дата звернення: 18.12.2023).
3. Вектори економічного розвитку 2030: матеріали для обговорення. Кабінет Міністрів України URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення 18.12.2023).
4. Гаврік Р. До питання про перспективи запровадження електронного голосування в Україні в контексті реалізації концепції розвитку електронної демократії та діджиталізації. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2022. 293-296. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.45> (дата звернення 18.12.2023).
5. Грибіненко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2018. № 16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (дата звернення 18.12.2023).
6. Грицяк Н. В. Електронна демократія як інструмент посилення інформаційної прозорості влади. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2017. № 4 (32). С. 223–227.
7. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 18–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_3_5 (дата звернення 18.12.2023).
8. Гуменна К.Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. Вісник Національної академії державного управління при

Президентів України. Серія: Державне управління. 2019. № 4. С. 77–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13 (дата звернення 18.12.2023).

9. Гуренко А. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Випуск № 19. С.739–745.

10. Дем'янюк Н. Теоретичні засади цифрової трансформації у системі управління бюджетом. Modern Economics. 2021. Випуск № 1. С.67–73.

11. Директива Європейського парламенту та Ради «Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку». № 2000/31/ЄС від 08.06.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_224 (дата звернення 18.12.2023).

12. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.12.2023).

13. Дяченко С. Діджиталізація у сфері місцевих фінансів України як механізм демократизації публічного управління. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього. Монографія. За заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексєєнко. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.

14. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 2. 72 с. URL: https://onat.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf. (дата звернення 18.12.2023).

15. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannyaklyuch-do-reform-v-ukrayini>. (дата звернення 18.12.2023).

16. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannyaklyuch-do-reform-v-ukrayini>. (дата звернення 18.12.2023).

17. Ісаченко Д. Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг. Аспекти публічного управління. 2023. Том 11. № 1. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/984/960> (дата звернення 18.12.2023).
18. Качний О. Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – стратегічного напрямку оптимізації державного управління: Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=853> (дата звернення: 18.12.2023).
19. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Public Administration Aspects 8 (4) 2020 с. 129–146.
20. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13> (дата звернення 18.12.2023).
21. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження від 3 березня 2021 р. № 167-р UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення 18.12.2023).
22. Король С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. Modern Economics. 2019. Випуск № 18. С.67–73.
23. Краснопольська Т.М., Милосердна І.М. Компоненти електронної демократії в умовах переходу до електронного правління. Актуальні проблеми політики. 2020. №. 66. С. 58–64.
24. Крилова Ю.І. Інформаційне (цифрове) суспільство: політико-правовий аспект упровадження: Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. 2020. № 27. С. 75–84.
25. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України.

Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3. (дата звернення 18.12.2023).

26. Лахижа М. І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. Науковий вісник: Державне управління, 2020. № 2(2(4)). URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213) (дата звернення 18.12.2023)

27. Литвин Н. Інформаційне суспільство як головний пріоритет перспективного розвитку держави: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. № 876. С. 157–162.

28. Логвінов В.Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 57–59.

29. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні: Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29 (дата звернення 18.12.2023).

30. Макарова І., Пігарев Ю., Сметанкіна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Т. 2 № 83. С. 86–91.

31. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. Аспекти публічного управління. 2020. № 8(6), С.164-177. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/835> (дата звернення 18.12.2023).

32. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення 18.12.2023)

33. Мельниченко А. А., Шабаш І. Р. Професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2022. № 4(22). С. 156-172. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172) (дата звернення 18.12.2023)
34. 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, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67–86.
35. Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. Державне управління у формуванні відповідального суспільства в умовах розвитку діджиталізації. Вісник національного університету цивільного захисту України. Харків, 2021. № 1(14). С. 125–131.
36. Ортіна Г.В, Рибальченко Н.П. Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування. 2022. № 1(29). С. 104-109. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-15) (дата звернення 18.12.2023).
37. Отамась І. Діджиталізація в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів. Український Щорічник з Європейських Інтеграційних Студій. 2020. № 4. С. 125-138. URL: https://lib.iitta.gov.ua/724178/1/Bulletin_13_42_Social_and_behavioral_sciences_Kyrychenko_Otamas.pdf (дата звернення 18.12.2023).
38. Офіційний веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 18.12.2023).
39. Офіційний веб-сайт сервісу ДІА. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення 18.12.2023).
40. Офіційний веб-сайт сервісу ДІА-Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення 18.12.2023).
41. Офіційний веб-сайт платформи «Дія. Цифрова освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення 18.12.2023).

42. Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 140–144.
43. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2(83). С.92-96.
44. Печенкін І. В. Вдосконалення правового регулювання оскарження сервісної діяльності органів публічної влади: міжнародний досвід для України. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2021. № 5(17). С. 40-56. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-5\(17\)-40-56](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-5(17)-40-56) (дата звернення 18.12.2023)
45. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF> (дата звернення 18.12.2023).
46. Правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні. Інформаційне право. 2021. № 7. С.140-146. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.25> (дата звернення 18.12.2023).
47. Про внесення змін до Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 10.03.2021 № 202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/202-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.12.2023).
48. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 18.12.2023).
49. Про електронний документ та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 18.12.2023).

50. Про електронний цифровий підпис: Закон України від 22.05.2003 № 852-IV (Втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852-15#Text> (дата звернення 18.12.2023).
51. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 18.12.2023).
52. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-вр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 18.12.2023).
53. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення 18.12.2023).
54. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 18.12.2023).
55. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР. (Втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 18.12.2023).
56. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року: Законопроект України від 07.08.2018 № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (дата звернення 18.12.2023).
57. Про Стратегію впровадження моделі збалансованого розвитку України до 2030 року: Законопроект України від 20.08.2018 № 9015-1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF1AA> (дата звернення 18.12.2023).
58. Разумей Г.Ю. Розвиток механізмів електронного управління митними ризиками. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 3 (22).С. 267–276.
59. Савон К. Поняття «Діджиталізація» в контексті цифрового уряду. Актуальні проблеми політики. 2021. № 67. С. 107–111.

60. Савченко О. С. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2022. №2(76). С. 72-76.
61. Сандул Я. Цифровізація публічного адміністрування: зміст цифрової термінології. 2021. № 5. С. 76-79. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/> (дата звернення 18.12.2023)
62. Семчук Ж. В. Публічне управління: цифрові аспекти трансформації. Академічні візії. 2022. № 3. С.15-25.
63. Слово року-2019. Словник сучасної української мови та сленгу «Мислово». URL: <http://myslovo.com/> дата звернення 18.12.2023).
64. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf. (дата звернення 18.12.2023)
65. Сурай А. В. Цифровізація публічного управління: огляд наукових джерел. Наукові перспективи. 2023. № 1(31). С.56-61. URL: <https://orcid.org/0000-0002-7182-1207> (дата звернення 18.12.2023)
66. Сурай А. В. Деякі питання цифровізації публічного управління. Публічне управління в умовах воєнного часу та надзвичайних ситуаціях: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку. матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав, 30 листопада 2022 р. Переяслав: Університет Григорія Сковороди в Переяславі. 2023. С. 319–322.
67. Сучасна парадигма публічного управління: Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (19-22 жовтня 2021 р.). За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Львів, 2021. 637 с.
68. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с.

69. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>. (дата звернення 18.12.2023).
70. Чернецький С.С., Чечель А.О., Діденко Н.Г. Фінансування проектів електронного урядування у країнах Європейського Союзу та Україні. The formation and peculiarities of the implementation of the European Union's Eastern policy Financial and credit activities: problems of theory and practice. 2023. № 4(39). С. 72.
71. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. Київський часопис права. 2021. № 4. С.224-229.
72. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Forbes. Apr 29, 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/-digitalization-and-digitaltransformationconfuse-them-at-your-peril/#9e41a532f2c7> (дата звернення 18.12.2023).
73. Bolgarova N., Bolhov V., Akhnovska I., Kozlovskiy S., Lavrov R., Petrunenko I. (2022) Civilizational Cycles and Economic Development in the Context of Technological Transitions and Global Pandemics. Montenegrin Journal of Economics. Vol. 18. № 4. Pp. 191-202. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2022.18-4.16> (дата звернення 18.12.2023).
74. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. Iscoop. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digitaltransformation-disruption> (дата звернення 18.12.2023).
75. Digital Agenda: Commission outlines action plan to boost Europe's prosperity and well-being. IP/10/581. Brussels, 19 May 2010. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hr/IP_10_581 (дата звернення 18.12.2023).
76. European Commission. Directive 1999/93/EC of the European Parliament and of the Council. Official Journal of the European Communities. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3724625> (дата звернення 18.12.2023).

77. Gartner Glossary. Digitalization. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (дата звернення 18.12.2023).
78. Riigiportaal Government Agency Website. URL: <https://www.eesti.ee/et> (дата звернення 18.12.2023).
79. Singapore Government Agency Website. URL: <https://www.gov.sg/> (дата звернення 18.12.2023).
80. Suray I., Hrazhevskaya N., Yakovenko L., Suprunenko S., Sabadosh H, Gerashchenko V. Transformation of Public administration in a Network Economy. International Journal of Management (IJM). Vol. 11, Is. 5, May 2020, pp. 108-119. (SCOPUS) DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.011 (дата звернення 18.12.2023)
81. Tabrizi B. et al. Digital Transformation Is Not About Technology. Harvard Business Review. 2019. № 3(13). URL: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> (дата звернення 18.12.2023).
82. UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce. 1996. URL: https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce#:~:text (дата звернення 18.12.2023).
83. UNCITRAL Model Law on Electronic Signatures. 2001. URL: https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_signatures#:~:text (дата звернення 18.12.2023).
84. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. 2014. № 1(7). URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (дата звернення 18.12.2023).
85. World Economic Forum Website. URL: <https://www.weforum.org/> (дата звернення 18.12.2023).
86. Yeomans J. (2018) Digital transformation doesn't start with technology. The European Business Review. № 20(7). URL: <https://ru.scribd.com/article/450375155/DigitalTransformation-Doesn-t-Start-With-Technology> (дата звернення 18.12.2023).

ДОДАТОК А

Деталізований план заходів: Розвиток електронних публічних послуг (короткострокові завдання на період до кінця до 2024 року за сферами)

Виклики/проблеми: значна кількість громадян знаходиться не за місцем проживання, що призводить до того, що вони не можуть отримати необхідні послуги (принцип екстериторіальності поширюється ще не на усі послуги та далеко не всі послуги доступні в е-формі), тривала зупинка у наданні окремих послуг суб'єктами їх надання; складність надання українцям послуг за кордоном у контексті їхньої міграції

Завдання	Проект в рамках завдання	Необхідні нормативно-правові акти	Відповідальні за виконання	Строк виконання	Індикатор виконання
Розробити та затвердити концепцію та план заходів до неї щодо переведення публічних послуг в електронну форму	Концепція та план заходів щодо проведення публічних послуг в електронну форму затверджений рішенням уряду	постанова КМУ	Мінцифри	31.12.2024	затверджений План заходів
Переведення публічних послуг в електронну форму	Документи про освіту в електронній формі; довідка-підтвердження статусу податкового резидента в електронній формі;	відомчі накази, постанови КМУ, закони	ЦОВВ	31.12.2024	щонайменше публічних послуг переведено в електронну форму
Створення комплексних публічних е-послуг	Комплексна послуга "Втрата близької людини", е- Підприємець, Англомовна версія Порталу Дія, "Іноземні студенти" Документи про освіту в електронній формі	відомчі накази, постанови КМУ, закони	ЦОВВ	31.12.2024	запущено щонайменше комплексні електронні публічні послуги
Розвиток інтегрованої автоматизованої системи державного нагляду (контролю)	інтегрована автоматизована система	відомчі накази, постанови КМУ, закони	ДРС	31.12.2024	забезпечено можливість проведення заходів державного нагляду дистанційно

Продовження ДОДАТКУ А

Завдання	Проект в рамках завдання	Необхідні нормативно-правові акти	Відповідальні за виконання	Строк виконання	Індикатор виконання
<p>Вдосконалення державної регуляторної політики та процесу дерегуляції, підвищення прозорості та якості державної політики у цій сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розробка сервісів проведення аналізу регуляторного впливу, розміщення розроблених проектів регуляторних актів. - Створення реєстру надходжень регуляторних актів на погодження ДРС та прийнятих рішень ДРС - Розробка та розміщення відповідних навчальних матеріалів та онлайн інструменту для підготовки аналізу регуляторного впливу - Розробка та публікація інструменту публічних обговорень проектів регуляторних актів з бізнесом 	Регуляторний портал	відомчі накази, постанови КМУ, закони	ДРС	31.12.2024	<ul style="list-style-type: none"> - Створено сервіс планування регуляторної діяльності та розміщення планів діяльності регуляторних органів з підготовки ними проектів регуляторних актів на наступний календарний рік; - Створено он-лайн сервіс проведення аналізу регуляторного впливу - Створено сервіс розміщення розроблених проектів регуляторних актів - Створено інструмент для публічних обговорень проектів регуляторних актів з бізнесом - Створенно реєстр надходжень регуляторних актів на погодження ДРС та прийнятих рішень ДРС; - Здійснення онлайн-відстеження результативності регуляторних актів (на основі «показників результативності» визначається залишити акт в дії, змінити чи скасувати його); - Розміщено навчальні матеріалів, статистики, прикладів та онлайн-інструментів для підготовки аналізу регуляторного впливу тощо

ДОДАТОК Б

Деталізований план заходів: Інституційний розвиток диджиталізації (короткострокові завдання на період до кінця до 2024 року за сферами)

Виклики/проблеми: Відсутність ключових стратегічних документів сфери диджиталізації, які повинні визначати напрями розвитку сфери, ключові завдання та терміни їх виконання, недостатня спроможність у швидкому переведенні публічних послуг в е-форму; потреба у стандартизації предметної області (формування довідників документів, даних); потреба у розвитку методичного забезпечення реінжинірингу послуг; відсутність життєвого циклу послуг; невпорядкованість адміністративного збору за надання послуг; потреба у подальшій децентралізації окремих груп послуг на місцевий рівень

Завдання	Проект в рамках завдання	Необхідні нормативно-правові акти	Відповідальні за виконання	Строк виконання	Індикатор виконання
Стратегічне планування розвитку цифрової сфери України до 2025 року	Розробка Цифрового порядку денного України на 2024-2025 роки (Діджитал-адженда 2024-2025) Розробка Стратегії з переведення публічних послуг в електронну форму у відбудовний період (період відновлення)	постанова КМУ	Мінцифри ЦОВВИ	31.12.2024	Прийнятий нормативний документ, який визначає цифровий розвиток України до 2025 року. Затверджена Стратегія переведення послуг в електронну форму
Стандартизація предметної області публічних послуг	Створення довідника документів, даних	відомчий наказ	Мінцифри	31.12.2024	Створено довідники документів, даних
Спрощення процесу розробки та тестування електронних послуг	Тестбед-тулкіт платформа, її Наповнення інструментами розробки та тестування	відомчі накази	Мінцифри	31.12.2024	Створена Інформаційна платформа, здійснено наповнення інструментами розробки та тестування електронних послуг
Системна організація надання методичної, консультаційної та практичної допомоги органам публічної влади у формуванні та розвитку е-послуг	Формування Концепції Центру компетенції з е-послуг	відомчий наказ, постанова КМУ	Мінцифри	31.12.2024	Затверджена Концепція

Продовження ДОДАТКУ Б

Завдання	Проект в рамках завдання	Необхідні нормативно-правові акти	Відповідальні за виконання	Строк виконання	Індикатор виконання
Розвиток методичного забезпечення реінжинірингу послуг	Розробка та затвердження Загальнонаціональної методики реінжинірингу послуг	відомчий наказ	Мінцифри	31.12.2024	Затверджена методика
Посилення антикорупційного потенціалу реінжинірингу та переведення публічної послуги в електронну форму	Розробка, апробація та затвердження методики оцінки корупційних ризиків в процесах реінжинірингу та переведення публічних послуг в електронну форму	постанова КМУ	Мінцифри НАЗК	31.12.2024	Затверджена методика
Вдосконалення порядку цифрової експертизи шляхом включення інструментів виявлення корупційних чинників та корупційних ризиків	Підготовка змін щодо порядку проведення цифрової експертизи та розробка методики проведення цифрової експертизи	Внесення змін до Регламенту КМУ та відомчий наказ	Мінцифри НАЗК	31.12.2024	Внесено зміни до Регламенту КМУ щодо порядку проведення цифрової експертизи Затверджено методика
Вдосконалення взаємодії МЦТ та НАЗК в процесах переведення публічних послуг в електронну форму	Підготовка Порядку взаємодії МЦТ та НАЗК в процесах переведення публічних послуг в електронну форму	спільний наказ	Мінцифри НАЗК	31.12.2024	Затверджений Порядок взаємодії
Розробка концепції та проекту Закону України про універсальну соціальну послугу	ЄІССС, Універсальна соціальна послуга	Проект Закону України «Про цнiversalьну соціальну послугу»	Мінсоцполітики	31.12.2024	Затверджено
Підвищення інституційної спроможності Мінцифри шляхом автоматизації процесів погодження проектів НПІ та їх інтеграції з системою закупівель	Прискорення та підвищення прозорості процесів інформатизації	Зміни в Закон України (внесено в ВРУ) Зміни до Постанов КМУ	Мінцифри	31.12.2024	Впроваджена в промислову експлуатацію система автоматизації процесів НПІ та прийняті відповідні НПА.