

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

“РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ”

Студент 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 “Публічне
управління та адміністрування” освітньо-
професійної програми “Державна служба”
Прилипка Максим Петрович

Науковий керівник
д.держ.упр., доцент Обушна Наталія Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент _____

(підпис)

До захисту
Науковий керівник:
Обушна Н.І. - *Н.І. Обушна*
07.12.2023

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
публічної політики від “07 грудня” 2023 р., протокол №10.

Завідувачка кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент
Корчак Наталія Миколаївна _____

(підпис)

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Прилипко М.П. Розвиток цифрового потенціалу сфери публічного управління в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”, спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Проаналізовано понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі. Визначено склад та особливості цифрового потенціалу сфери публічного управління з позиції його розвитку. Уточнено сутність та зміст електронного урядування в умовах сучасних суспільних викликів. – Охарактеризовано стан та проблеми реалізації державної політики України щодо цифрового розвитку. Проаналізовано інституційний вимір цифровізації системи публічного управління. З’ясовано специфіку цифровізації управління HR-процесами на державній службі в умовах воєнного стану в країні. Обґрунтовано напрями вдосконалення цифрового розвитку у сфері публічного управління в Україні з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Ключові слова: публічне управління, цифрова адженда, цифрове врядування, цифровий потенціал, цифровізація, Єдина електронна система управління людськими ресурсами.

ANNOTATION

Prylypko M.P. Development of the digital potential of the sphere of public administration in Ukraine. – Qualifying master’s thesis on manuscript rights.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master’s degree), field of study: 28 “Public Management

and Administration”, specialty: 281“Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The conceptual and categorical apparatus of research in scientific discourse is analyzed. The composition and features of the digital potential of the sphere of public administration from the standpoint of its development have been determined. The essence and content of e-governance in the conditions of modern social challenges have been clarified. - The state and problems of the implementation of the state policy of Ukraine regarding digital development are characterized. The institutional dimension of digitalization of the public administration system is analyzed. The specifics of the digitization of HR process management in the civil service in the conditions of martial law in the country have been clarified. The areas of improvement of digital development in the field of public administration in Ukraine are substantiated, taking into account progressive foreign experience in this field.

Key words: public administration, digital agenda, digital governance, digital potential, digitalization, Human Resource Management Information System HRMIS.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі	10
1.2. Склад та особливості цифрового потенціалу сфери публічного управління з позиції його розвитку.....	18
1.3. Сутність та зміст електронного урядування: теоретичний аспект... Висновки до розділу 1.....	25 33
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	35
2.1. Стан та проблеми цифрового забезпечення сфери публічного управління.....	35
2.2. Інституційний вимір цифровізації вітчизняної системи публічного управління.....	42
2.3. Специфіка цифровізації управління HR-процесами на державній службі в умовах воєнного стану.....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	58
3.1. Можливості імплементації в Україні зарубіжного досвіду розвитку цифрового потенціалу у сфері публічного управління	58
3.2. Проект удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з мешканцями громади в контексті створення відкритих онлайн-прийомів в умовах воєнного стану в Україні	65
3.3. Перспективні вектори розвитку цифрового потенціалу сфери публічного управління.....	71
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	96

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

ЄК	–	Європейська комісія;
ЄС	–	Європейський Союз;
ЗМІ	–	засоби масової інформації;
КМУ	–	Кабінет Міністрів України;
НПА	–	нормативно-правові акти;
НПУ	–	Національна поліція України;
ОБСЄ	–	Організація з безпеки та співробітництва в Європі;
ОЕСР	–	Організація економічного співробітництва і розвитку;
ЦНАП	–	центр надання адміністративних послуг;
ЦОВВ	–	Центральні органи виконавчої влади;
DEG		Digital Era Governance (Ера цифрового врядування);
NPM	–	New Public Management (Нове державне управління);

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації сучасний світ переживає справжні революційні зміни, спрямовані на створення та розповсюдження цифрових технологій у всіх сферах діяльності та перехід до інноваційної інформаційної/цифрової соціально-економічної системи. Дійсно масштаби цифрової трансформації охопили майже всі сфери життєдіяльності людини, у тому числі і сферу публічного управління. Саме тому цифровізацію на сьогодні можна розглядати як рушійну силу нових парадигм, концепцій і підходів, що забезпечують результативне та ефективне функціонування системи публічного управління. У цьому контексті надзвичайно важливим завданням постає розробка та наукове обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку цифрового потенціалу у сфері публічного управління в Україні.

Зауважимо, що вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють чільну увагу дослідженню теоретико-методологічних засад формування й реалізації цифрової стратегії у сфері публічного управління. Зокрема концептуальні засади “Ери цифрового врядування” (“Digital Era Governance” (DEG)) вперше було висвітлено в наукових розробках П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу, Дж. Тінклер, Л. Де Нурдіс у контексті перехід від NPM управління” до більш сучасного “цифрового” управління.

У свою чергу проблеми цифровізації, цифрових трансформацій публічного управління, розвитку електронного уряду та електронної демократії, запровадження електронних технологій у сфері публічного управління досить ґрунтовно досліджують такі українські вчені, як: О. Березюк [5], В. Дрешпак [14-15], О. Євсюкова [16], І. Лопушинський [32], І. Малий [28], Ю. Нікітін [33], Н. Обушна [35], О. Савченко [59-60], О. Скорик [62] та ін.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики державного управління. Проте, незважаючи на вагомий внесок науковців щодо впровадження в Україні концепції “електронного урядування” на базі технологій інформатизації публічного управління, проблематика

цифровізації сфери публічного управління, зокрема питання розвитку цифрового потенціалу, й досі залишаються малодослідженими. Все це й обумовлює актуальність теми даного магістерського дослідження.

Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку цифрового потенціалу сфери публічного управління й розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні (у т.ч. й в умовах невизначеності).

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- проаналізувати понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі;
- визначити склад та особливості цифрового потенціалу сфери публічного управління з позиції його розвитку;
- уточнити сутність та зміст електронного урядування в умовах сучасних суспільних викликів;
- охарактеризувати стан та проблеми реалізації державної політики України щодо цифрового розвитку;
- проаналізувати інституційний вимір цифровізації системи публічного управління;
- з'ясувати специфіку цифровізації управління HR-процесами на державній службі в умовах воєнного стану в країні;
- обґрунтувати напрями вдосконалення цифрового розвитку сфери публічного управління в Україні з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Об'єктом дослідження є процес цифровізації сфери публічного управління.

Предмет дослідження – розвиток цифрового потенціалу у сфері публічного управління в Україні.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Зокрема в роботі використано такі методи:

теоретичного узагальнення (узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності, причин і наслідків цифровізації, сутності е-урядування та е-деократії та ін.), діалектичний, аналізу та синтезу (визначення складу та особливостей цифрового потенціалу сфери публічного управління з позиції його розвитку та ін.), типологізації, абстрагування, порівняльного аналізу та узагальнення даних (стану та проблеми цифрового забезпечення сфери публічного управління та ін.). Графічний і табличний методи використовуються в усіх розділах кваліфікаційної магістерської роботи для компактного наочного викладу теоретичного і фактичного матеріалу.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукові положення, які найбільшою мірою розкривають новизну дослідження, полягають у тому, що в процесі виконання дослідження:

удосконалено: теоретичні засади формування та реалізації державної політики щодо цифрового розвитку;

набули подальшого розвитку: понятійно-категорійний апарат у сфері публічного управління завдяки уточненню сутності такого поняття як “цифровий потенціал сфери публічного управління (ЦПСПУ)”; обґрунтування загальних пріоритетних напрямів вдосконалення цифрового потенціалу сфери публічного управління в Україні (у т.ч. й в у мовах невизначеності) з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані та уточнені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо напрямів вдосконалення цифрового потенціалу сфери публічного управління в Україні (у т.ч. й в у мовах невизначеності) доведені до рівня конкретних пропозицій, що можуть бути використані у процесі його результативного й ефективного повоєнного функціонування.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові результати магістерського дослідження апробовано на: Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба” (Київ, 29 березня 2023 року);

Міжнародній науково-практичній конференції “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (Київ, 26–27 квітня 2023 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано:

1) наукові тези: Прилипко М.П. Розвиток цифрового потенціалу сфери публічного управління в Україні в контексті європейських тенденцій: Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба : матеріали Все-укр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 197–199;

2) наукові тези: Прилипко М.П. Особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (м. Київ, 26–27 квіт. 2023 року) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота викладена на 98 сторінках загального тексту. Робота складається із переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 90 найменувань та 1 додатку. Робота містить 7 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі

На сьогодні в світі відбувається “цифровий перехід” від систем і процесів індустріальної економіки й інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства, у результаті чого цифровізація та інновації перетворюються в ключовий драйвер зростання світової економіки та добробуту громадян. При цьому в розвинутих країнах світу вже починає впроваджуватися принцип цифрового пріоритету (digital by default), за якого всі сфери послуг громадського життя пронизуються цифровізацією (digitalization), що обумовлює появу нових, унікальних систем і процесів [35].

З огляду на це, вважаємо, що в епоху 4.0 індустріальної революції система публічного управління в Україні повинна відповідати не лише європейським стандартам і принципам належного врядування, але й абсолютно новим вимогам ери сучасних цифрових технологій, що передбачають активну цифровізацію /діджиталізацію публічних послуг, реінжиніринг процесів в органах публічної влади, автоматизацію алгоритмів ухвалення рішень та ін.

Зазначені обставини обумовлюють необхідність осмислення змісту й сутності поняття “цифровий потенціал сфери публічного управління” як провідного стратегічного чинника реформування системи публічного управління, що визначає її успіх на етапі впровадження в Україні європейських стандартів життя та виходу України на провідні позиції у світі.

Розпочнемо зі з’ясування сутності поняття “потенціал” (від лат. potentia – можливість, потужність, сила), яке вперше почали використовувати ще давньогрецькі філософи Платон та Арістотель. Зокрема, Арістотель визначав “потенціал” як “акт і потенції особистості” та особистісний розвиток, розділяв

буття на “актуальне” і “потенційне”, а особистісний розвиток – як процес переходу від потенційного до актуального [2, с. 247].

В українську мову цей термін увійшов із французької в значенні “що може бути” [4]. У сучасних енциклопедичних і словникових етимологічних визначеннях “потенціал” – це “засоби, запаси, джерела, наявні та, які можуть бути мобілізовані, приведені у дію, використані для досягнення визначеної мети, здійснення плану, вирішення якого-небудь завдання; можливості окремих осіб, суспільства, держави в певній сфері” [7]. Тобто поняття “потенціал” найчастіше співвідноситься з категоріями “засоби”, “запаси”, “можливості”, “здатності”. Проте, дослідження змістовного наповнення дефініцій “засоби” та “запаси” підтверджує їх використання більше в економічній сфері, ніж в управлінській.

Згідно інтерпретації, що подається в Економічній енциклопедії, “потенціал – це наявні у суб’єкта економіки ресурси, управлінська структура і менеджмент, що надають можливості раціонально використовувати їх для досягнення визначеної цілі” [12].

Важливо також звернути увагу на те, що представники ресурсного підходу розглядають потенціал як сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів [4, с. 49]. Сам термін “ресурси” походить від французького слова “ressource” – допоміжні засоби (дослівний переклад – кошти, цінності, запаси, а також можливості, джерела засобів, доходів), аналогічне значення цей термін має і в англійській мові [13]. У зарубіжній економічній літературі до ресурсів відносять усе те, що витрачається на виробництво товарів і послуг. Такі ресурси називають факторами виробництва [77, с. 26].

Отже, поняття “потенціал” характеризується тісною взаємодією кількісних та якісних складових, які відображають зміст його концепту:

– з одного боку: він характеризує наявність відповідних ресурсів/можливостей (потужності в будь-якому розумінні);

- з другого боку: відображає стан невживання (прихованості) ресурсів/можливостей/ потужностей у цей момент (імпліцитний стан);
- з третього боку: передбачає можливість їх використання в майбутньому, що перетворить їх із резервів на фактори діяльності суб'єкта господарювання.

На наше переконання, поняття “потенціал” більш тісно пов'язано з поняттями “можливість” (здійсненність, допустимість чого-небудь (за певних умов) і “здатність” (можливість здійснювати якісь дії; природна обдарованість, талановитість; уміння виробляти якісь дії [13]).

З урахування викладеного, ми підтримуємо позицію Селіванова С., що потенціал – це наявні та приховані здатності (можливості, потенції), що можуть розвинути за цілеспрямованого впливу (або так і залишаться прихованими) та стати реально діючими факторами [61]. При цьому, також вважаємо, що поняття “потенціал” доцільно розглядати, з одного боку, з боку структурної будови, з другого – крізь призму його функціонального призначення. Відповідно важливим є розуміння потенціалу у взаємозв'язку з діяльністю, в рамках якої відбувається його матеріалізація.

У будь-яких випадках термін “потенціал” вказує на те, що ця величина більшою чи меншою мірою піддається виміру і включає як можливості збільшення, так і зниження.

Згідно запропонованого визначення потенціал є динамічною поліфункціональною системою, що концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин у часі та просторі, які (рис. 1.1):

- 1) віддзеркалюють минуле: потенціал є стійкою сукупністю наявних здатностей, які накопичені в минулому;
- 2) характеризують сьогодення: актуалізує наявні здатності, їхнє практичне й ефективне використання. Такий підхід дозволяє розрізнати реалізовані та нереалізовані можливості. У цьому контексті поняття “потенціал” фактично набуває значення “ресурсу” /“фактору”, який, як і будь-який інший ресурс, є обмеженим темпорально та просторово;

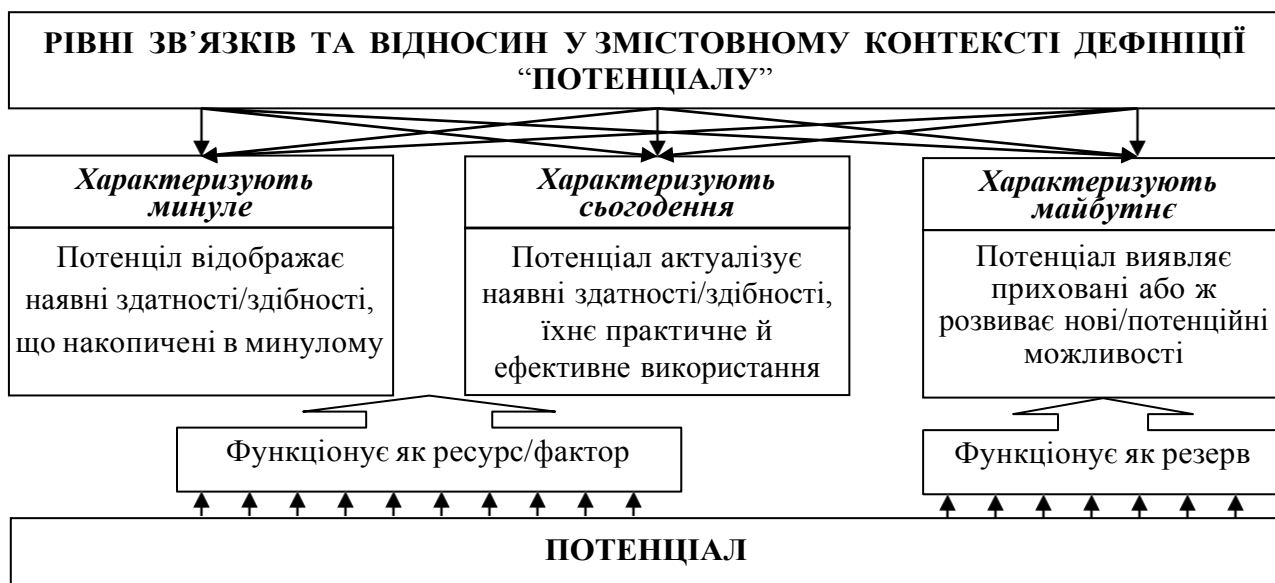


Рис. 1.1. Рівні зв'язків та відносин у контексті змістовного наповнення поняття "потенціал" [61]

3) спрямовані в майбутнє: у процесі діяльності не тільки реалізуються наявні здатності, але й виявляються приховані або ж розвиваються нові/потенційні можливості. Тобто потенціал містить у собі й можливості виконання тих чи інших функцій ("зародки" майбутнього розвитку) за сприятливого розвитку. Отже, у цьому плані "потенціал" збігається з поняттям "резерв".

Надалі в контексті тематики нашого дослідження нагадаємо, що термін "digital" буквально перекладається як "цифровий", що відразу зорієнтовує у сферу цифрових технологій, де надзвичайно важливою є роль інформації та її просування. Відповідно "цифровізація" (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний [69].

Ще одне визначення поняття "цифровізація" надається в Енциклопедії інформаційних наук і технологій в якій зазначається таке: "Цифровізація – це інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом

оцифровки всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем і робочих місць для більшої легкості та доступності” [33].

Проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок про те, що В. Куйбіда, О. Карпенко та В. Наместнік досить аргументовано акцентують увагу на тому, що помилково вважати ідентичним переклад таких термінів як “digitalization” та “digitization”, оскільки вони несуть різне смислове навантаження, а саме: “digitalization” – цифровізація, а “digitization” – оцифровуванням документів або технологій (процес переведення паперових документів (чи процесів, які передбачають паперову документацію) в цифровий вигляд). Цифрові технології вимагають цифрової інформації, а оцифровування – це лише процес приведення інформації до цифрового формату. Однак для цифрових трансформацій (перетворень) недостатньо лише оцифровування даних [35].

Тобто “digitalization” (“цифровізація”) – це, насамперед, створення нового продукту в цифровій формі. Тому ключова відмінність “digitalization” (“цифровізація”) від “digitization” (“оцифрування”) заключається в створенні нового інноваційного продукту, з новим функціоналом і новими споживчими властивостями. І, якщо “digitization” спрямоване на вдосконалення існуючих технологій і зміну управлінських процесів, то “digitalization” дозволяє отримати суттєве удосконалення діяльності та нові конкурентні переваги. Інакше кажучи, digitalization – це вже елемент Industry 4.0 (індустріальної революції), який обумовлює вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави [35].

Важливо зазначити, що поняття “цифровізація” та “цифрової трансформації” до цього часу не має чіткого визначення. Однак, можливо окреслити, що вони між собою пов'язані. Так, цифровізація більш загальне поняття, яке охоплює багато методик, а цифрова трансформація - це процес, завдяки якому організації з використанням цифрових технологій переходять на новий рівень не тільки виробництва, а й відношення між партнерами, клієнтами та працівниками. Експерти компанії Gartner роблять прогнози, що 69% бізнес-

лідерів кажуть, що ініціативи по цифровізації прискорюються, і більшість очікує, що цифрові технології кардинально змінять їх галузь до 2026 року [33].

Узагальнення підходів до трактування сутності понять “цифровізація” та “цифрова трансформація” подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення термінів “Цифровізація” та “Цифрова трансформація”*

Автор, джерело	Трактування сутності терміну
Цифровізація	
Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. ISCOOP [80]	У цілому цифровізація розглядається як шлях до цифрового бізнесу і цифровий трансформації, а також до створення при цьому нових - цифрових - потоків доходів і пропозицій
Україна 2030E [69]	Цифровізація (з англ. digitalization) — це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо.
Цифрова трансформація	
Нікітін Ю.О. [33]	Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства
Україна 2030E [69]	Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до принципових змін у тому, як діють громадяни, підприємства та організації, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю.

*Джерело: узагальнено автором на основі [33; 69; 80]

Водночас у Додатку А надано узагальнення деяких підходів до визначення базових дефініцій, що розкривають зміст сучасних цифрових трансформаційних процесів.

На сьогодні цифрові технології все більше проникають не лише в різні сфери приватного бізнесу, а й у публічну сферу. З огляду на це, відзначимо, що державна політика перестає бути державною, як такою, й набуває ознак публічності. Все це обумовлює необхідність застосування категорії “публічного управління” (англ. – public management), оскільки вона, окрім державних, включає в себе участь в управлінні суспільними процесами ще й недержавних інституцій, яким держава делегує частину своїх повноважень. Тобто, це –

“управління, що засноване на співробітництві всіх суспільних інститутів як державних, так і громадських, приватних, міжнародних, що реалізуються на всіх ієрархічних рівнях: локальному, регіональному, національному та глобальному” [28].

Термін “публічне управління” вперше був використаний у науковій практиці у 1972 році англійським державним службовцем Д. Кілінгом у його науковій праці “Management in Government” [85, с. 15], в якій відзначалося, що “публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики”.

Чернов С. визначає публічне управління як організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну діяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль [74]. Тобто публічне управління – це, перш за все, управління людьми. Звертаючись до людей, органи публічної влади впливають на них індивідуально і через їх різні колективи, створені природним шляхом або за бажанням людей (наприклад, партії). У свою чергу, громадяни, їх колективи, суспільство реагують на публічне управління і встановлюють зворотні зв’язки з органами, державою в цілому.

Дійсно на разі ми стаємо свідками фундаментальних змін у сфері публічного управління, де застосування цифрових технологій і цифрових даних сприяє змінам/перетворенню управлінських процесів та передбачає створення належного середовища для функціонування цифрового врядування в контексті еволюційного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльність органів публічної влади.

На нашу думку, цифровізація публічного управління – це використання цифрових технологій, можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, надання адміністративних послуг, формування дієвих державних механізмів реалізації державної політики у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Цифрові технології покликані максимально скоротити етап передачі інформаційних повідомлень від органів

державної влади та місцевого самоврядування до кінцевого споживача за допомогою ефективного використання цифрового простору [43].

Як стверджує О. Савченко, цифровізація і цифрові технології змінили істотним чином і саме публічне управління, і людське суспільство, а також змінили та підвищили якість життя. Подальший розвиток цифрових технологій є ключовим напрямом розвитку публічного управління будь-якої країни та регіону світу, робить можливим появу таких нових інноваційних цифрових продуктів, як, наприклад, створення цифрової медицини, формування електронного уряду, надання електронних послуг населенню, формування “розумних”, або інтелектуальних, міст, впровадження промислових виробництв, керованих штучним інтелектом. Пандемія COVID-19 виокремила такі проблеми, як, зокрема, “цифрова бідність”, і ще раз підтвердила необхідність цифрової трансформації. У період необхідної соціальної ізоляції завдяки цифровим технологіям була створена можливість безперебійного функціонування економіки, освіти, медицини, системи надання адміністративних послуг, збереження робочих місць, функціонування віддалених офісів тощо [60].

Підсумовуючи викладене вище, вважаємо, що цифровий потенціал сфери публічного управління (ЦПСПУ) – це цілісна відкрита й мінлива система, що представлена сукупністю здатностей і можливостей впровадження та використання цифрових технологій у сфері публічного управління. При цьому визначальною ознакою ЦПСПУ є його інституціональність, оскільки він безпосередньо залежить від інституційних характеристик системи публічного управління.

Таким чином, публічне управління в цифрову епоху, як і раніше, має, в першу чергу, бути орієнтовано на потреби громадян та бізнесу. При цьому цифровізація виступає джерелом нових інструментів і процедур, що спрощують і робить більш простими, доступними, зрозумілими, безпечними тощо використання традиційних методів. У міру того, як процедури публічного управління переводитимуться в “цифрове поле”, вони стають не лише зручнішими, але й безпечнішими.

1.2. Склад та особливості цифрового потенціалу сфери публічного управління з позиції його розвитку

Сучасний етап розвитку світової цивілізації характеризується переходом від індустріального до інформаційного суспільства, що передбачає нові форми соціальної й економічної діяльності, базовані на широкому використанні інформаційних і телекомунікаційних технологій. Технологічною основою такого суспільства є Глобальна інформаційна інфраструктура –Тіі (Global Information Infrastructure, GI), яка має забезпечити можливість вільного доступу до інформаційних ресурсів кожного жителя планети.

Загалом інформаційне суспільство – це сучасне суспільство з високим рівнем розвитку інформаційної культури (створення, переробки та використання інформації). Інформаційне суспільство можна охарактеризувати лише в сукупності п'яти його аспектів – технологічного, економічного, професійного, просторового і культурного.

Лише в рамках розвинутого інформаційного суспільства може сформуватися цифрове суспільство – суспільство, яке інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб (самореалізація, робота, відпочинок, навчання, дозвілля кожного), а також для досягнення та реалізації спільних економічних, суспільних та громадських цілей [16].

У свою чергу дієвість цифрового суспільства визначається цого цифровим потенціалом у всіх напрямках його поширення. Враховуючи, проблематику нашого дослідження, надалі ми більш детально зупинимося на дослідженні проблематики цифрового потенціалу сфери публічного управління.

Як відзначено у параграфі 1.1, цифровий потенціал сфери публічного управління (ЦПСПУ) – це цілісна відкрита й мінлива система, що представлена сукупністю здатностей і можливостей впровадження та використання цифрових технологій у сфері публічного управління.

У даному контексті цифровий потенціал сфери публічного управління може включати досить “широкий набір змін традиційних практик, технологій, механізмів (подальше переведення державних сервісів в електронну форму, нові інструменти державної комунікації, надання документів через Інтернет, формування стійкої співпраці органів державної влади з громадянами через електронні сервіси тощо та ін.). Але головне, що є одночасно і викликом, полягає в остаточній відмові від ієрархізованої взаємодії, при якій баланс між загальним та приватним встановлюється – за аналогією з ринковою економікою” [59]. Отже, за таких умов як і за умов вільного ринку, держава (як і інші нерівноправні інститути) стає практично зайвою. Тобто має місце специфічна абсолютизація мережевих зв’язків, за яких виникає ситуація згідно якої вже не люди керують своїми мережами, а “розумні” мережі керують людьми – забезпечують реалізацію всіх транзакцій, необхідність яких виявляється безособовими мережевими алгоритмами на основі великих обсягів даних.

Особлива увага у процесі розвитку та реалізації ЦПСПУ приділяється цифровим технологіям. Як відзначає Березюк О.О., “цифрові технології у публічному управлінні – це єдина система взаємопов’язаних засобів та прийомів, за допомогою яких здійснюється збір, обробка, фіксація, зберігання вхідної, а також формування та поширення вихідної інформації особливим – цифровим способом, організована на всіх рівнях та у всіх сферах публічного управління, яка дозволяє підвищити ефективність публічного управління, автоматизувати деякі його процеси” [5].

На сьогодні серед таких технологій найбільш використовуваними є [75]:

1. Електронна ідентифікація та автентифікація, які дозволяють громадянам та бізнес-структурам ідентифікувати себе в онлайн-середовищі за допомогою електронних засобів (електронні підписи та біометричні дані в цифровому форматі. Наприклад, Mobile ID – технологія дистанційної ідентифікації, автентифікації та електронного підпису фізичних осіб у інформаційно-телекомунікаційних системах. Технологія передбачає зберігання

особистих ключів електронного підпису на SIM-карті та передачу даних через SMS.

2. Великі кідані (англ. BigData) в інформаційних технологіях – набори інформації (як структурованої, так і неструктурованої) настільки великих розмірів, що традиційні способи та підходи (здебільшого засновані на рішеннях класу бізнесової аналітики та системах управління базами даних) не можуть бути застосовані до них. Альтернативне визначення називає великими даними феноменальне прискорення нагромадження даних та їх ускладнення.

3. Відкриті дані (OpenData), як публічна інформація, яка доступна в електронному форматі для загального користування (бюджети, статистика, географічні дані, тощо).

4. Інтернет речей (InternetofThings – IoT) як концепція комунікації об'єктів (“речей”), які використовують технології для взаємодії між собою та з навколишнім середовищем, що передбачає виконання пристроями певних дій без втручання людини.

5. Системи контролю та моніторингу, які забезпечують використання датчиків IoT-технологій для контролю, наприклад, за станом інфраструктури, якістю повітря, станом води тощо. Інтернет речей, як сервісна цифрова технологія може бути використана для збору даних з інших джерел та під'єднує далекі від Інтернету засоби до мережі, надаючи їм нові функції.

6. Блокчейн (Blockchain) – програмно-комп'ютерний алгоритм децентралізованого публічного або приватного реєстру чи бази даних, функціонування якої забезпечується шляхом взаємодії через Інтернет однорангової мережі, або будь-яким іншим способом, що гарантує належний криптографічний захист усіх записів, транзакцій, проведених з використанням відповідної технології.

7. Мобільні додатки для громадян – застосунки, які надають можливість громадянам отримувати інформацію, виконувати операції та отримувати послуги через мобільні пристрої.

8. Електронні платежі та фінансові сервіси, як цифрові інструменти, що дозволяють здійснювати платежі за різними послугами (комунальні платежі, сплата податків, штрафів у режимі онлайн).

9. Система електронного здоров'я, що забезпечує доступ до медичної інформації, створює можливість швидко записатися до лікаря, замовити рецепт та інші медичні послуги за допомогою ресурсів Інтернет.

10. Електронна освіта. Впровадження онлайн-курсів, функціонування освітніх платформ для дистанційного навчання та підвищення загального освітнього рівня громадян.

11. Електронні звернення. Можливість громадянами подавати звернення до органів публічної влади в онлайн-режимі.

12. Штучний інтелект, як технологія автоматизації поточних завдань, автоматичної обробки документів, аналізу даних та надання персоналізованих консультацій громадянам.

Як правило, науковці пропонують три набори взаємопов'язаних факторів, що визначають дієвий розвиток цифрового потенціалу сфери публічного управління [89]:

А: лідерство, громадські консультації та чуйність;

В: стимули, знання і досвід;

С: регулювання, реформа освіти і зайнятість.

На думку Дж. Тама (2018), цифрова трансформація публічного управління вимагає, щоб керівники на всіх рівнях влади усвідомлювали актуальність і важливість цих ключових факторів. Створення дієвого ЦПСПУ може привести в країні до економічного зростання, глобальної конкурентоспроможності та інновацій та ін. [89].

Вітчизняні науковці у складі базових факторів, що впливають на процес розвитку цифрового потенціалу в зарубіжних країнах, виокремлюють:

– активне впровадження нових знань та глобальних інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя;

– розвиток громадського суспільства та соціального партнерства в цифровому середовищі;

– особливості створеної у країні моделі ринкової економіки, які виражаються у стимулюванні свободи підприємництва, вільного руху робочої сили, конкурентності ринків;

– ступінь децентралізації влади та ефективність проведення структурної та регіональної політики для поліпшення соціально-економічних умов життя громадян; ступінь розвитку економіки країни, який визначає матеріальні можливості людей щодо використання сучасних інформаційних технічних засобів;

– реалізація соціально значущих проектів, що сприяють дотриманню принципів соціальної рівності та справедливості в цифровій економіці [62, с.4].

Водночас серед напрямків розвитку та реалізації ЦПСПУ найбільш перспективними, на наш погляд, є організаційні технології підтримки публічного управління, що включають:

1. Інформаційні системи: використання сучасних технологій для обробки і аналізу інформації, автоматизації процесів та забезпечення доступу до даних для прийняття рішень. Це може включати в себе систему електронного урядування, електронні портали, бази даних та інші інформаційні ресурси.

2. Електронний уряд (e-Government): розвиток електронного урядування для полегшення взаємодії між громадянами, підприємствами, бізнес-структурами, органами публічної влади, державними інституціями. Вказане включає онлайн-сервіси, електронні форми подання документів, електронний обмін інформацією тощо.

3. Процесуальні стандарти і методології: розробка і впровадження стандартів і методологій управління, які допомагають оптимізувати робочі процеси в органах публічної влади. Мова йде про використання методик, таких як Lean, SixSigma або більш спеціалізованих методів для публічного сектора.

4. Проектний менеджмент: використання методів та інструментів проектного менеджменту для планування, виконання і контролю проектів у

сфері публічного управління, що сприятиме забезпеченню ефективного використання ресурсів та досягненню поставлених цілей.

5. Моніторинг і оцінка результатів: упровадження систем моніторингу та оцінки для вимірювання результативності програм і проєктів уряду (у т.ч. у сфері антикорупційної діяльності), а також визначення їхнього впливу на суспільство.

6. Залучення громадськості: поширення практики залучення громадськості до процесів управління через консультації, громадські обговорення, публічні слухання і інші механізми залучення.

7. Забезпечення відкритості та прозорості: забезпечення доступу до інформації про роботу органів публічної влади, включаючи інформацію про бюджетні витрати, прийняті управлінські рішення та реалізовані процеси публічного управління та адміністрування.

8. Розвиток персоналу: цифровізація управління HR-процесами у сфері публічного управління та ін.

Вказані організаційні технології на сьогодні допомагають удосконалювати управлінські процеси в публічній сфері, забезпечуючи більш ефективне та відкрите управління, яке відповідає потребам і очікуванням суспільства.

Більш детально всі напрями будуть охарактеризовані у параграфі 3.3.

Надалі зауважимо, що важливою проблемою залишається питання оцінювання цифрового потенціалу сфери публічного управління. На нашу думку, для оцінки можливостей цифрового потенціалу сфери публічного управління та виявлення тенденцій його розвитку цілому, зокрема його технічної та технологічної складових, необхідна інтегрована система показників та індикаторів, що ґрунтується на даних як державного статистичного обліку, так і результатах спеціальних емпіричних досліджень ринку ІКТ та цифрових технологій, рейтингових оцінках таких міжнародних організацій, як ООН, ЄС, Світовий Банк, ІТУ, ОЕСР та ін.

Водночас важливим вбачається і наявність окремих науково обґрунтованих методик “моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації в цій сфері в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також виділені відповідні ресурси на здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення, встановлені регламенти взаємодії користувачів інформації та вимоги до самої інформації, тобто повинна бути створена система інформаційно-аналітичного забезпечення процесу цифрової трансформації систем публічного управління всіх рівнів” [62].

На сьогодні науковці в якості інтегрованої характеристики рівня розвитку цифрового суспільства або його структурних елементів в міжнародній практиці пропонують використовувати композитні ІКТ-індекси (е-індекси) (наразі їх нараховує більше 20), побудовані на базі наборів ІКТ-індикаторов (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Найбільш поширені міжнародні композитні ІКТ-індекси*

Назва індексу	Рік розробки та офіційного впровадження	Розробник
Індекси Гарвардської методики оцінки мережевого світу (Networked Readiness Index)	1990	Гарвардська школа
Індекс інформаційного суспільства (Information Society Index, ISI)	2005	Компанія IDC
Індекс цифрової спроможності, або цифрової перспективи (Digital Opportunity Index, DOI)	2015	ITU у межах WPIIS
Індекс цифрового доступу (Digital Access Index, DAI)	2015	ITU

*Джерело: [62]

Резюмуючи викладене вище, можемо констатувати, що сучасні цифрові технології несуть людству значні можливості, адже розвиток ІКТ обумовлює формування нового потенціалу соціально-економічного розвитку. Окрім того, їх ефективне використання може сприяти активізації різних соціальних груп, долати соціальну нерівність, сприяти становленню інклюзивного суспільства. Відповідно розвиток ЦПСПУ стає пріоритетним напрямом публічного управління для стабілізації ситуації у період повоєнного відновлення економіки України.

1.3. Сутність та зміст електронного урядування

На сьогодні пріоритетним вектором державної політики беззаперечно можна відзначити перехід до нової форми організації діяльності органів публічної влади, а також забезпечення якісно нового рівня ефективності та простоти отримання організаціями та громадськістю публічних послуг та інформації щодо результативності діяльності органів влади. Саме тому в інформаційному суспільстві Інтернет і комплекс сучасних ІКТ забезпечили нові комунікаційні можливості громадян, підприємств і урядових організацій. Все це, у свою чергу, надає більше можливостей для ефективної комунікації та отримання інформації у публічній сфері абсолютно по-новому. І тут ми підтримуємо позицію Жекала Г.І., що “найбільшою заслугою є те, що ІКТ створили можливість поширювати та отримувати урядову інформацію та послуги доступними способами. Окрім того, запровадження елементів інформатизації та комп’ютеризації в публічному управлінні дозволили розширити межі участі громадськості у прийнятті суспільно-важливих рішень” [17]. З огляду на це, дослідження змістовної сутності та специфіки організації електронного урядування набуває особливої значимості для України, зокрема в умовах її прагнення до членства у складі ЄС.

Термін “електронний уряд” (з англ. e-government) почали активно вживати у 90-х роках ХХ ст. спочатку в США, а потім і у всьому світі. Саме в цей час з’явилася нова парадигма використання ІКТ для підвищення ефективності публічного управління. Як правило, у найбільш застосовуваному трактуванні дефініція “електронного урядування” співвідноситься з використанням органами публічної влади різноманітних ІКТ та мережі Інтернет у процесах взаємодії із громадянським суспільством. Такий формат взаємодії сприяє тому, що урядові структури та їх робота стають більш доступними для громадян, ефективнішим і більш прозорими та підзвітними.

Щодо трактування сутності поняття е-уряд відзначимо, що на сьогодні в науковому дискурсі відсутня однотайність думок. Так, одні науковці

висловлюють позицію, що е-уряд – це уряд який має власний електронний портал; інші – уряд, що активно взаємодіє з громадянами за допомогою мережі Інтернет, третя точка зору стосується того, що під е-урядом – розглядається вся сфера послуг, яка надається державою та відповідними її органами своїм громадянам.

Згідно з визначенням Європейської Комісії, е-уряд – це використання в державних структурах інформаційно-телекомунікаційних технологій на тлі проведення організаційних реформ і формування в публічних службовців навичок, спрямованих на поліпшення функціонування держструктур і підвищення рівня надаваних ними послуг. Визначення е-уряду, надане Світовим банком, таке: “Під е-урядом розуміють використання інформаційних та комунікаційних технологій для підвищення ефективності, економічності та прозорості уряду та можливості громадського контролю над ним” [30].

У свою чергу, важливо акцентувати увагу на тому, що ООН розмежовує такі поняття як “e-Government” та “e-Governance”. При цьому “E-Government” (електронний уряд) трактується як система електронних сервісів, до усвідомлення і реалізації концепції “e-Governance”, а от “e-Governance” (електронне врядування) передбачає розширення форм і сфери впливу громадян на процес прийняття та реалізації управлінських рішень [18]. Тобто дефініція “e-Governance” є більш широкою, оскільки охоплює як функціонування електронного уряду, так й ініціативи структур громадянського суспільства. Разом із цим громадянин в системі “e-Government”, як парвило, виконує роль активного споживача державних послуг, у той час як з позиції “e-Governance” він є ініціатором інноваційних ідей та дій у публічній сфері.

У науковому дискурсі при пошуку сутності та змісту поняття е-урядування часто зосереджують увагу на можливості альтернативного способу надання державних послуг в електронній формі. Тобто відповідно до такої позиції синонімами поняття “e-урядування” виступають терміни “цифровий уряд”, “онлайн-уряд” або в певному контексті “трансформаційний уряд”, який орієнтується на використання Інтернет-технологій як платформи для обміну

інформацією, надання послуг та взаємодії з громадянським суспільством. Відповідно, е-урядування – це електронне надання публічної інформації та послуг 24 години на день.

Як правило, “е-урядування в науковому дискурсі часто трактується як “управління державою на основі електронних форм управління, спираючись на інтегровані багаторівневі інформаційні системи, що забезпечують міжвідомчу взаємодію та інформаційну комунікацію громадян (організацій) та держави” [62]. Водночас сервісно-орієнтована функція сучасної держави є похідною від вектору розвитку державного управління на засадах публічних цінностей, що передбачають використання ІКТ та електронних засобів інформації з надання послуг (рис. 1.2).

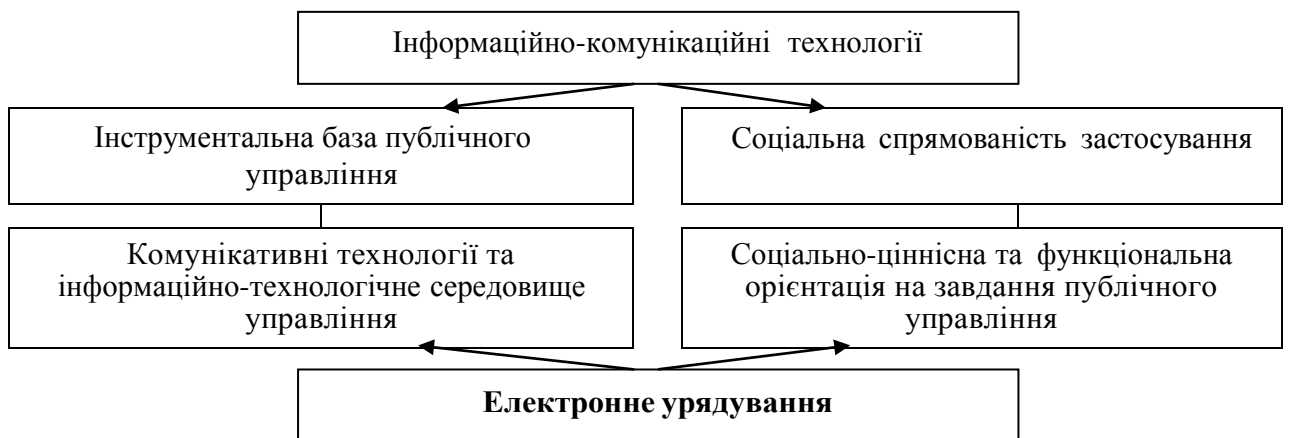


Рис. 1.2. Взаємозв’язок ІКТ та електронного урядування в системі публічного управління [62]

Практика формування та реалізації засад електронного урядування доводить, що воно може існувати в середовищі, де нехтуються права, обов’язки та можливості громадян. Відповідно е-урядування тісно корелюється з таким поняттям як “електронна демократія”, яка своїм корінням “проростає” із США, а протягом останніх років стало популярним у всіх розвинутих країнах світу. При цьому вона вибудовується на принципах відкритості, прозорості, рівності, а її основною суттю є максимальне розширення участі громадян у вирішенні суспільно-важливих питань через використання електронних технологій. Отже, е-урядування повністю виконує свої функції лише у рамках е-демократії,

принципи якої виступають основою для функціонування демократичного уряду.

Електронна демократія за класичним визначенням включає три сектори: електронний парламент, електронне законодавство, електронне правосуддя, а також інструменти, зокрема: електронне посередництво, електронну ініціативу, електронні вибори, електронний референдум, електронне голосування, електронні консультації, електронні звернення, електронну агітацію, електронний підрахунок голосів та електронні опитування. Електронна демократія використовує переваги електронної участі, електронної дискусії та електронних форумів

Однак, якщо е-демократія відображається на концептуальному рівні і формує модель розвитку суспільно-політичних інститутів та їх відносин з громадськістю (домінують комунікації знизу вгору), то е-урядування відображає адміністративну модель надання послуг та співпраці із населенням (формує відносини зверху вниз, до неї відноситься надання державних послуг та здійснення управлінської діяльності [15, с. 21]).

Отже, концепція е-урядування інтегрує і розвиває її складові е-уряд, е-демократію та відкритий уряд. Механізми розвитку е-урядування умовно можна поділити на складові з п'яти груп: механізми безпеки в інформаційному просторі, механізми е-взаємодії, механізми надання е-послуг, механізми е-демократії та відкритого уряду [30] (рис. 1.3).

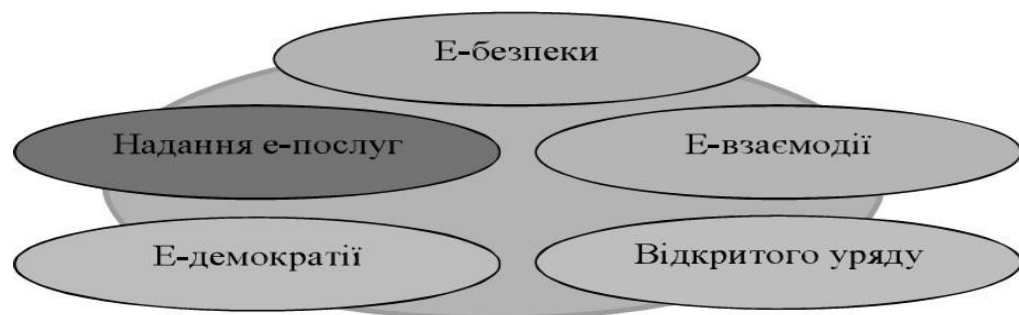


Рис. 1.3. Механізми розвитку е-урядування [30]

При цьому ООН, як наддержавне формування, виділяє наступні принципи функціонування інституту “електронного урядування” [17]:

- використання інформаційно-комунікативних технологій у процесі функціонування;
- заохочення участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень;
- підвищення підзвітності діяльності органів державної влади;
- прозорість управлінського процесу;
- ефективність урядування.

У процесі дослідження особливостей та змістоної сутності е-урядування необхідно визначити рівні та просторові характеристики його запровадження. Так, більшість вітчизняних науковців виокремлюють три види взаємовідносин у системі е-урядування: G2C (government to citizen) – “уряд-громадяни”; G2B (government to business) – “уряд-бізнес”; G2G (government to government) – “уряд-уряд”.

Зарубіжні дослідники пропонують ще декілька моделей е-урядування. Так, Ч. Фанг виокремлює, окрім трьох вище перерахованих, ще такі моделі, як C2G (citizen-to-government) – “громадяни-уряд”; B2G (business-to-government) – “бізнес для уряду”; G2N (government-to-nonprofit) – “уряд-неурядові організації”; N2G (nonprofit-to-government) – “неурядові організації-уряд”; G2E (government-to-employee) – “уряд-державні службовці” [85].

Більш детальна характеристика означених вище моделей е-урядування подана у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика основних моделей е-урядування*

Назва моделі	Коротка характеристика
1	2
Уряд - громадянин (G2C)	Модель відносин, основною ціллю якої є полегшення взаємодії громадян із органами влади, зменшення часу на здійснення процесу надання інститутами влади управлінських послуг, надання можливості громадянам брати участь у прийнятті рішень, а також полегшення цих процесів через використання Інтернету. Така модель відносин дає можливість громадянам отримати вигоду від ефективного надання великого спектру державних послуг, розширює доступність державних послуг з одного боку, та покращує якість послуг, з іншого. Також громадяни отримують право вибору щодо часу, місця та технічних можливостей взаємодії з урядом (щодо засобів, то це будь які інструменти, які надають можливість комунікації: (наприклад, Ін тернет, факс, телефон, електронна пошта, віч-на-віч тощо).

1	2
Громадянин - уряд (C2G)	Модель відносин, яка особлива важлива в контексті розвитку “нових медіа” і дозволяє уряду реагувати на позицію громадськості, примати рішення відповідно до запитів чи коментарів населення а також здійснювати комунікацію владних структур із громадянами.
Уряд - бізнес (G2B)	Рівень відносин, що дозволяє активно керувати ініціативами електронних транзакцій, наприклад, електронної закупівлі та розробки електронного ринку для урядових покупок і здійснювати урядові закупівлі через електронні засоби обміну інформацією. Основна мета такої моделі відносин - скоротити число бюрократичних процедур, заощадити час, зменшити експлуатаційні витрати та створити більш прозоре ділове середовище при роботі з урядом. Ініціативи G2B можуть бути транзакційними, такими як ліцензування, дозволи, закупівлі, збір доходу тощо, а також рекламними та сприяючими, наприклад, у торгівлі, туризмі та інвестиціях. Ці заходи допомагають забезпечити сприятливе середовище для бізнесу, збільшити ефективність його ведення.
Уряд – державні службовці (G2E)	Сектор взаємодії між органами влади та самими державними службовцями чи посадовими особами місцевого самоврядування в електронному уряді. Це – онлайн-взаємодія за допомогою миттєвих засобів зв'язку між органами влади та їх співробітниками (державними службовцями чи службовцями органів місцевого самоврядування) [14].
Уряд-уряд (G2G)	Рівень відносин, що забезпечує співпрацю між представниками різних щаблів державної влади та організацію електронного документообігу в органах влади, формування єдиної бази даних, що сприятиме ефективній роботі службовців та внутрішнього обміну інформацією. Технологія використовується не лише для реструктуризації урядових процесів, що беруть участь у функціонуванні державних структур, але також для збільшення потоку інформації та послуг всередині і між різними суб'єктами. Такий вид взаємодії може бути як горизонтальним, тобто між різними державними установами чи різними функціональними підрозділами в організації, або вертикальними, тобто між національними, регіональними та місцевими органами влади.
Уряд-неурядові організації (G2N)	Модель співпраці урядових інститутів із неприбутковими організаціями, політичними партіями та соціальними інституціями, залучення громадських організацій до прийняття суспільно-важливих рішень.

*Джерело: узагальнено автором на основі [14; 15; 62]

Отже, з впровадженням ІКТ в усі сфери життя сучасної людини виникає нова форма взаємодії в умовах становлення інформаційного суспільства – електронна взаємодія. Унікальність цієї форми взаємодії в тому, що вона поєднує в собі всі вище перелічені класифікації. Якщо говорити про сектори електронної взаємодії, то саме вищезазначені три сектори (держава, бізнес, суспільство) можна віднести і до простору електронної взаємодії (рис. 1.4).

Реалізація концепції е-уряду в різних державах відбувається відповідно до функціональної моделі е-уряду.

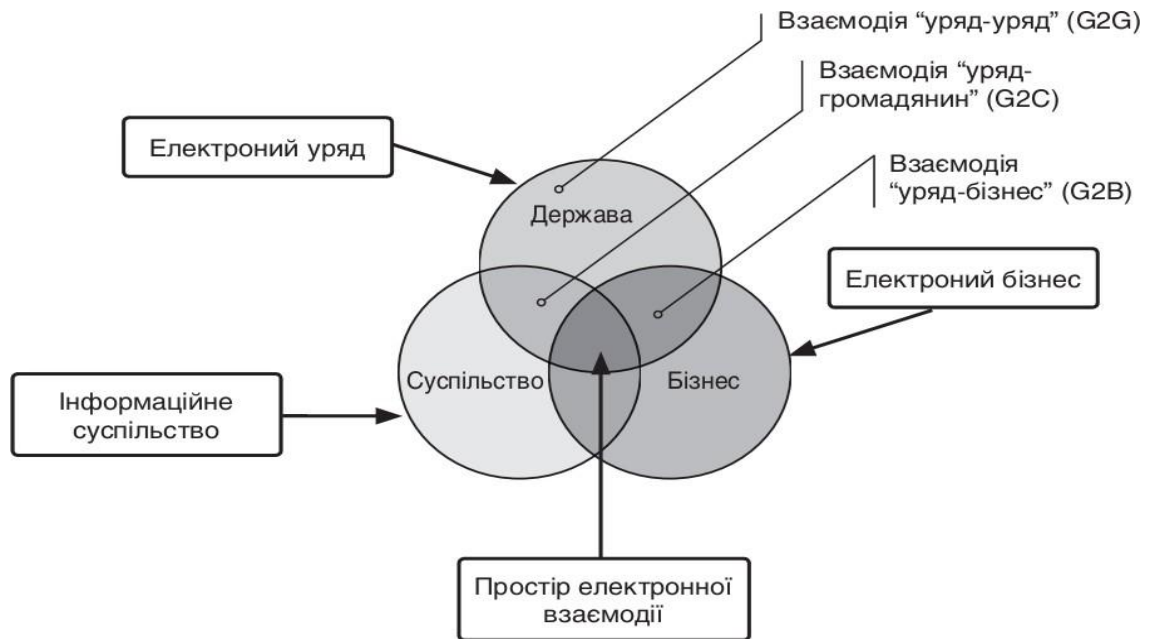


Рис. 1.4. Простір електронної взаємодії [14, с. 10]

Відправним пунктом для загальної функціональної моделі е-уряду є держава й окремі громадяни всередині неї. Незалежно від того, які програми, е-послуги та комунікаційні інструменти введено, вони всі повинні максимально можливою мірою базуватися на потребах громадян та зразках їхньої поведінки. Центр демократичної системи становлять громадяни, які можуть виконувати різні ролі – як виборці, платники податків, політичні активісти, робоча сила, жителі та користувачі послуг [86]. За допомогою реалізації концепції е-уряду громадяни можуть отримати більш прямий політичний контроль і владу над проблемами прийняття рішень і процесами управління.

Основними результатами створення е-уряду, за даними Європейської Комісії, будуть [30]:

- поліпшення якості наданих держорганами послуг;
- зменшення часу обслуговування клієнтів;
- зниження адміністративних бар'єрів;
- розширення набору адмінпослуг;
- підвищення ефективності діяльності держорганів;
- поліпшення показника задоволеності послугами клієнтів.

Загалом до особливостей електронного урядування як сукупності тактик та дій влади можна віднести наступні [17]:

- відкритість роботи уряду, загальнодоступність інформації про діяльність владних структур для широкого кола людей;
- часова та просторова незалежність, що полягає у можливості громадськості отримувати необхідну інформацію та користуватися послугами у будь-якому місці та у будь-який час;
- орієнтація на потреби споживача, що передбачає врахування реакції населення на ті чи інші дії влади а також на запити і потреби, які люди можуть залишити через засоби комунікації;
- зменшення рівня бюрократизації в наданні послуг, тобто зменшення рівня особистої комунікації населення і влади і перенесення можливості отримати відповідні послуги через інтернет комунікації (відповідно і зменшення рівня корупції в державі);
- інтеграція послуг, тобто можливість об'єднати процеси надання різноманітних послуг в один спосіб;
- безпосередня залежність економічної, політичної, соціальної та інших сфер суспільного життя від розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій;
- активна взаємодія структур вищих органів влади, органів місцевого самоврядування, громадянських структур, окремих людей за допомогою інформаційно-комунікативних технологій.

Нагадаємо, що саме Канада стала однією з перших країн світу в інноваціях в царині е-уряду, зокрема у вирішенні проблеми відкритого доступу до інформації державних структур. Ще в 1994 р. урядом країни був запропонований Проект надання послуг державними органами за допомогою ІТ, що отримав умовну міжнародну назву “Електронний уряд”.

Слідом за Канадою лідерами в розвитку систем е-уряду стали Сінгапур і США. Саме ці три країни відрізнялися найбільшою кількістю урядових веб-сервісів (систем для проведення е-платежів, подання податкових декларацій,

проведення голосувань тощо) та їхнім ретельно продуманим інтерфейсом з точки зору зручності та дружності [30, с. 32].

Таким чином, 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]. Відповідно в умовах сучасних суспільних викликів процеси модернізації публічного управління мають базуватися на докорінних змінах механізмів і діяльності органів публічної влади, на впровадженні цифрових технологій у всі види діяльності, що приведе до прогресивного розвитку цифрових трансформацій в Україні загалом та дозволить зробити публічні послуги не лише більш доступними і швидкими для заявників, а й персоніфікованими, адресними, які враховують потреби громадян і бізнесу.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі. Зокрема досліджено сутність таких понять як “потенціал”, “цифровізація”, “публічне управління”. Доведено, що на сьогодні цифрові технології все більше проникають не лише в різні сфери приватного бізнесу, а й у публічну сферу. У свою чергу, цифровізація публічного управління пов’язана, насамперед, з використанням цифрових технологій, можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, наданням адміністративних послуг, формуванням дієвих державних механізмів реалізації державної політики. На цій підставі зроблено висновок, що “цифровий потенціал сфери публічного управління (ЦПСПУ)” – це цілісна відкрита й мінлива система, що представлена сукупністю здатностей і можливостей впровадження та використання цифрових технологій у системі публічного управління. При цьому визначальною ознакою ЦПСПУ є його інституціональність, оскільки він безпосередньо залежить від інституційних характеристик системи публічного управління.

2. Визначено склад та особливості цифрового потенціалу сфери публічного управління з позиції його розвитку. Встановлено, що цифровий потенціал сфери публічного управління може включати досить широкий набір змін традиційних практик, технологій, механізмів (подальше переведення державних сервісів в електронну форму, нові інструменти державної комунікації, надання документів через Інтернет, формування стійкої співпраці органів державної влади з громадянами через електронні сервіси тощо та ін.). При цьому особливу приділено розвитку цифрових технологій сфери публічного управління, серед яких: електронна ідентифікація та автентифікація, які дозволяють громадянам та бізнес-структурам ідентифікувати себе в онлайн-середовищі за допомогою електронних засобів; Великі кідані (англ. BigData) в інформаційних технологіях; Відкриті дані (OpenData); онлайн системи контролю та моніторингу; блокчейн (Blockchain); мобільні додатки для громадян; електронні платежі та фінансові сервіси; електронна освіта та ін. На цій підставі узагальнено базові фактори, що визначають дієвий розвиток цифрового потенціалу сфери публічного управління. Зроблено висновок, що розвиток ЦПСПУ стає пріоритетним напрямом публічного управління для стабілізації ситуації у період повоєнного відновлення економіки України.

3. Уточнено сутність та зміст електронного урядування в умовах сучасних суспільних викликів. Встановлено, що електронне урядування – форма організації публічного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування шляхом використання ІКТ для формування нового типу держави (на кшталт сервісної), орієнтованої на задоволення потреб суспільства. На цій підставі охарактеризовано засади функціональної моделі е-уряду. Обґрунтовано, що концепція електронного урядування інтегрує і розвиває її складові електронний уряд, електронну демократію та відкритий уряд. Механізми розвитку е-урядування в роботі виокремлені у складові з п'яти груп: механізми безпеки в інформаційному просторі, механізми е-взаємодії, механізми надання е-послуг, механізми е-демократії та відкритого уряду.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Державна політика України щодо цифрового розвитку: стан та проблеми реалізації

На сьогодні посилення ролі та значення державної політики України щодо цифрового розвитку сприяє забезпеченню стійкості та гнучкості української держави загалом, у тому числі й в умовах війни. Адже “цифровий розвиток і цифрові перетворення засвідчили свою ефективність для забезпечення функціонування інфраструктури, безперебійного доступу до освіти та навчання, надання медичних послуг, покращення кібербезпеки та підтримання економічного фронту країни тощо” [29].

Державна політика щодо цифрового розвитку – це заснована на чинних нормативно-правових актах, узгоджена за цілями система державно-управлінських заходів з боку органів державної влади, яка спрямована на реалізацію функцій держави у сфері цифрових трансформацій з метою просування цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Вона сприяє забезпеченню належних умов і можливостей для цифровізації, з дотриманням базових принципів і забезпеченням цифрової безпеки, цифрових прав і свобод, інтересів громадян, суспільства та держави загалом. Забезпечення ефективності державної політики щодо цифрового розвитку в сучасних умовах функціонування інформаційного (цифрового) суспільства не може бути досягнуто без упровадження цифрових технологій [29].

Результати проведених нами досліджень засвідчують, що державна політика цифрового розвитку у країнах ЄС, як правило, вибудовується на засадах стратегічного підходу (на національному та наднаціональному рівнях). Такий підхід обумовлює розробку та впровадження “цифрових адженд”,

спрямованих на активні цифрові трансформації та формування Єдиного цифрового ринку ЄС.

Так, у країнах Європейського Союзу основним чинним документом з розвитку цифровізації діяльності органів публічної влади залишається ініціатива Європейської Комісії “Цифровий порядок денний для Європи” (Digital agenda for Europe) [79].

Метою цифрового розвитку та електронної демократії в Україні є створення сучасної, відкритої та прозорої держави, яка сприяє активній участі громадян у процесах управління та прийняття рішень.

Отже, цифровий розвиток та електронна демократія в Україні спрямовані на впровадження інформаційних технологій та електронних засобів комунікації для покращення ефективності публічного управління та адміністрування, забезпечення прозорості та доступності інформації для громадян, їх залучення до процесів прийняття рішень.

Задля реалізації державної політики у сфері цифрового розвитку в Україні створено Міністерство цифрової трансформації [40], яке сьогодні визначає стратегічні кроки розвитку концепції “Держави у смартфоні” та успішно реалізовує низку пакетних пропозицій і проєктів щодо розвитку вітчизняної цифрової економіки. Окрім того, серед основних завдань Міністерства відзначимо такі: розробка державної політики процесів цифровізації, розвитку інформаційного суспільства, формування цифрових навичок та цифрових прав громадян, розвиток національних електронних інформаційних ресурсів та електронної ідентифікації, сфера ІТ-індустрії та ін. [40].

Досвід розвинутих країн світу засвідчує той факт, що країни, які активно розвивають цифрову економіку, показують на сьогодні досить високі показники економічного зростання (рис. 2.1).

Основні міжнародні рейтинги, що оцінюють рівень розвитку цифрових технологій та регуляторне середовище країни, такі [68]:

– Індекс ООН з розвитку електронного урядування EGDI (E-Government Development Index): у 2021 році Україна має 69 позицію серед 193 країн світу;

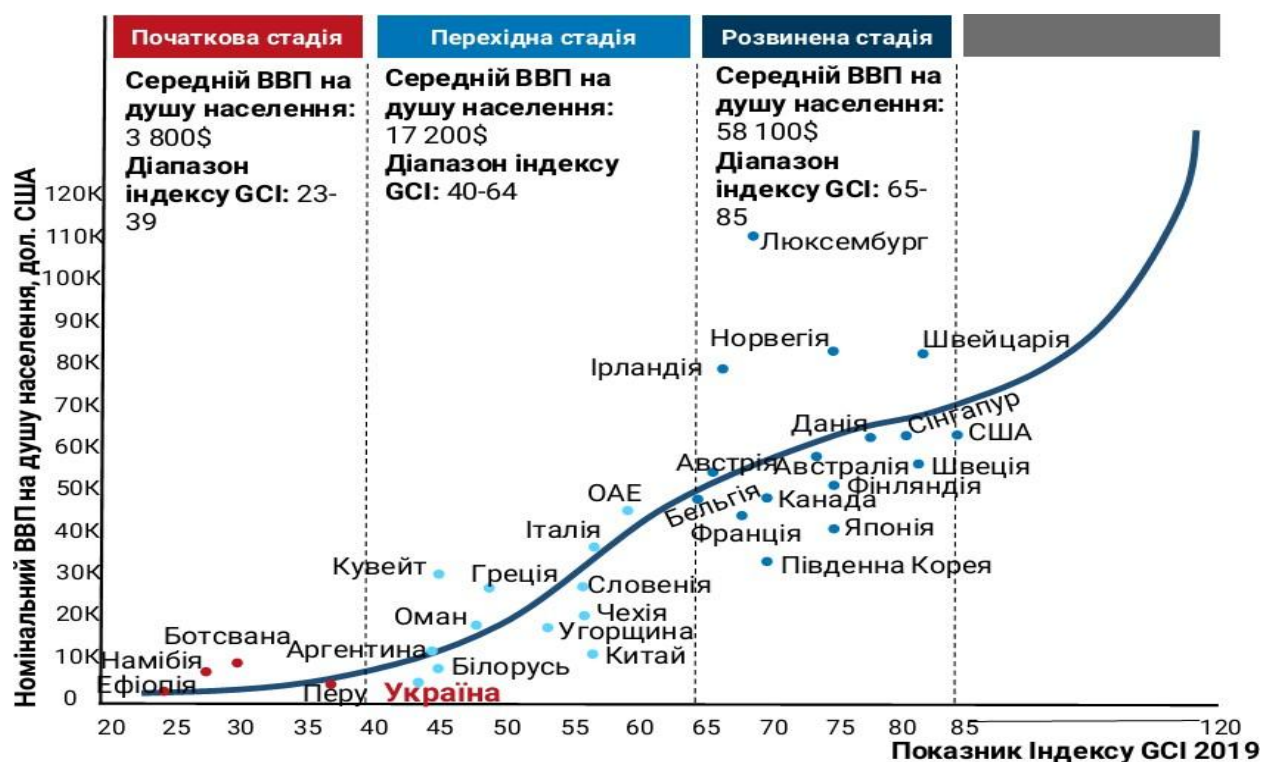


Рис. 2.1. Динаміка індексу мережевої взаємодії (GCI) та його вплив на зміну ВВП країна світу [71]

- Індекс мережевої готовності NRI (WEF/WITSA Networked Readiness Index): у 2021 році Україна займає 64 позицію зі 121 країни;
- Індекс цифрової конкурентоспроможності WDCR (IMD World Digital Competitiveness Ranking): у 2021 році Україна займає 60 позицію із 63 країн.

Використання цифрових технологій у публічному секторі вносить багато переваг і може підвищити ефективність та доступність публічних послуг для громадян. Проте, разом із цим виникають і проблеми, серед них:

1. Кібербезпека. Збільшення транзакцій використання цифрових технологій у публічному секторі призводить і до зростання ризиків кібератак (насамперед, в умовах невизначеності/воєнного стану). Недостатня захищеність інформації може обумовити виток важливих конфіденційних даних та порушення приватності громадян країни. З огляду на це, потрібно терміново посилювати сферу кібербезпеки, створювати міцні політики паролів, шифрувати дані та підвищувати рівень кваліфікації персоналу щодо питань кібербезпеки.

2. Цифрова нерівність. Впровадження цифрових технологій формує нерівний доступ до публічних послуг для громадян, які мають низький рівень технологічної грамотності або обмежені можливості доступу до Інтернету. Так, за рівнем цифрових компетенцій серед населення Україна значно відстає навіть від сусідніх Польщі (65%) та Угорщини (69%), тоді як у Німеччині кількість населення з цифровими навичками більш ніж в 1,5 рази вища (78%) [68] (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Частка населення, яка володіє цифровими навичками на рівні “вище середнього” у 2021 році, % [71]

Така ситуація може посилювати соціальну відмінність. Для зменшення цифрової нерівності необхідно розвивати програми технологічної освіти та забезпечувати доступ до цифрових інфраструктур для всіх громадян.

3. Втрата робочих місць у сфері публічної служби. Автоматизація та використання цифрових технологій призводять до заміщення деяких робочих місць. Така ситуація має місце у результаті автоматизації рутинних робіт, таких як обробка даних та ін. Для зменшення негативного впливу на зайнятість варто сприяти перекваліфікації працівників та створенню нових робочих місць.

4. Недостатня технологічна інфраструктура. Для ефективного використання цифрових технологій необхідна сучасна і надійна технологічна інфраструктура. Однак, деякі регіони можуть мати обмежений доступ до швидкого Інтернету або відсутність необхідних інфраструктурних засобів. Це ускладнює впровадження цифрових ініціатив у таких місцях. Для подолання цієї проблеми потрібні інвестиції в інфраструктуру та розвиток належного доступу до Інтернету.

Згідно наявних статистичних даних, Україна має один із найнижчих рівнів доступу до державних послуг онлайн у Європі. В 2020 році лише 12,5% українців використовували онлайн-сервіси для отримання державних послуг [82] (рис. 2.3).

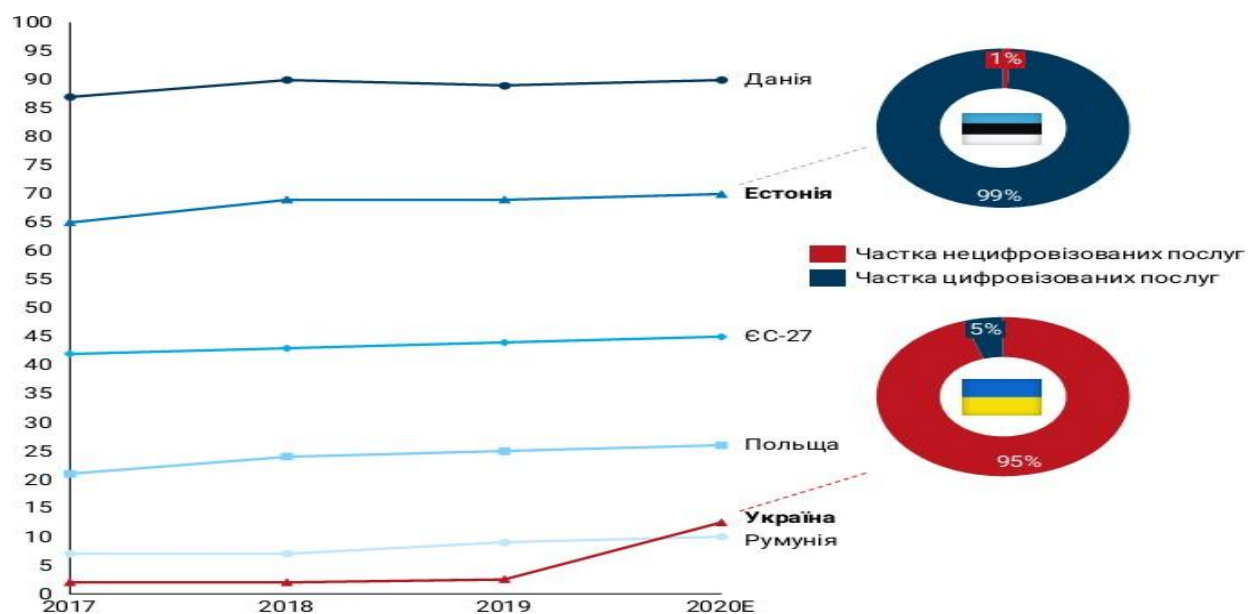


Рис. 2.3. Частка населення, яка використовує Інтернет для взаємодії з органами влади, % [82]

Утім показник доступу до державних послуг онлайн в Україні демонструє значну динаміку: наприклад, з 2019 до 2020 року кількість громадян, які використовуються Інтернет для взаємодії з державними органами, виріс у 4–5 разів. Експерти таку динаміку пояснюють запуском додатка “Дія”, яким вже встигли скористатися більше 5 млн осіб. Водночас наразі 46 із близько 1000 видів державних послуг доступні в онлайн. До 2024 року планувалося перевести 100% публічних послуг для громадян та бізнесу в онлайн [82].

У даному контексті доцільно згадати про онлайн-платформу е-демократія “Взаємодія”, яка об’єднала усі наявні на сьогодні механізми взаємодії та інструменти електронної демократії, що стали зручними онлайн-інструментами комунікації громадян, організацій громадянського суспільства з органами виконавчої влади. Першими доступними сервісами стали такі інструменти, як: е-звернення та е-запити на інформацію в електронній формі, де в особистому

кабінеті можна відстежити статус розгляду запиту чи звернення та отримати відповідь; е-консультації, де є можливість коментувати, подавати пропозиції щодо змісту нормативно-правових актів та питань державної політики; е-петиції, де є можливість її ініціювати або підтримати подану іншими громадянами та відстежувати її статус та результат розгляду); е-конкурси, де можна брати участь у відборі проектів інститутів громадянського суспільства та відстеження реалізації надання фінансової підтримки за рахунок державного бюджету; е-голосування, де є можливість проголосувати онлайн для обрання складу громадських рад при органах виконавчої ради; е-експертиза, де є можливість подати запит на проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади та мати доступ до матеріалів проведених експертиз; е-опитування, де є можливість брати участь в опитуваннях під час розробки державних рішень [36].

5. Проблеми з приватністю та етикою. Використання цифрових технологій у публічному секторі вимагає збору та обробки великих обсягів даних про громадян. Це може створювати занепокоєння щодо приватності та використання цих даних. Необхідно встановлювати чіткі правила та норми щодо збору та використання даних, забезпечувати конфіденційність і захист особистої інформації громадян.

6. Недостатня інтеперабельність. У публічному секторі існує велика кількість систем та платформ, які не завжди взаємодіють між собою. Це може ускладнювати обмін даними та співпрацю між різними установами та агенціями. Важливо розробляти стандарти та протоколи, що дозволяють ефективну інтеграцію та обмін даними між системами, забезпечуючи інтеперабельність [75].

Отже, розвиток цифрової держави в Україні полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства з метою посилення їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання

обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення, створення основ цифрової економіки, реалізації нових можливостей бізнесом та громадянами.

КМУ наразі більше зосереджується на розвитку національних твердих цифрових інфраструктур, зокрема широкопasmової фіксованої телекомунікаційної інфраструктури та мобільної (рухомої) телекомунікаційної інфраструктури, інфраструктури цифрового телебачення, радіо-та технологічної інфраструктури для проєктів Інтернету речей, інфраструктури обчислень, віртуалізації та збереження даних (хмарних та туманних), інфраструктури кібербезпеки, спеціалізованих інфраструктур.

Важливими для розвитку цифрової економіки є м'які цифрові інфраструктури, зокрема інфраструктура ідентифікації та довіри, інфраструктура відкритих даних, інфраструктура інтероперабельності, інфраструктура блокчейн, інфраструктура електронних розрахунків та транзакцій, інфраструктура електронної комерції та онлайн-взаємодії суб'єктів бізнесу, інфраструктура державних послуг (електронне урядування), інфраструктура життєзабезпечення (медицина, освіта, громадська безпека, транспорт тощо), геоінформаційна інфраструктура.

Незважаючи на зазначені вище недоліки цифровізації сфери публічного управління, відзначимо, що згідно з даними дослідження United Nations E-Government Survey 2020, Україна все-таки увійшла до групи країн з високим рівнем розвитку електронного урядування та стала однією із 12 країн, які перейшли до дуже високого рівня за індексом електронної участі [82].

Важливо також нагадати, що 22 липня 2022 року Європейським Союзом був опублікований щорічний звіт про імплементацію Угоди про асоціацію в Україні за період з 1 грудня 2020 року до початку військової агресії росії проти України 24 лютого 2022 р. У цьому Звіті українська сфера цифровізації була відзначена як одна з найпрогресивніших у своєму розвитку. Разом із цим досить високої оцінки дістали кроки цифрової трансформації України у побудові ефективного та прозорого урядування та боротьби з корупцією.

Таким чином цифровізація публічного управління є необхідною складовою сучасної країни, що дозволить оптимізувати діяльність органів публічної влади, підвищити залученість громадян до процесів обговорення та прийняття соціально значимих рішень та сприяти зростанню конкурентоспроможної економіки України.

2.2. Інституційний вимір цифровізації системи публічного управління

Формування та розвиток успішних суспільних відносин в цифровому суспільстві потребує належного нормативно-правового врегулювання. Зауважиом, що ретроспективна генеза нормотворчості з приводу цифровізації інституцій у сфері публічного управління, їх діяльності та процесів у державі свідчить про досить тривалий процес, що зазнавав концептуальних та акцентуаційних змін під впливом масштабів стрімкого НТП.

В Україні цифровий формат діяльності у сфері публічного управління врегульовується у таких нормативно-правових документах як: кодекси України (ГКУ, ЦКУ, ПКУ); закони України (“Про інформацію”, “Про телекомунікації”, “Про Національну програму інформатизації”, “Про електронні документи та електронний документообіг”, “Про доступ до публічної інформації”, “Про захист персональних даних”, “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”, “Про електронну комерцію”, “Про публічні закупівлі”, “Про адміністративні послуги”, “Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах”, “Про електронні комунікації”, “Про електронні довірчі послуги”, “Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», “Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні”, “Про публічні електронні реєстри”, Концепція розвитку електронної демократії в Україні та ін. Загальний комплекс НПА у цій сфері поділяють на дві групи, а саме: загальнодержавного та регіонального значення.

На самому початку розгортання цифровізації у сфері публічного управління в Україні у 1995 році було створено Національне агентство з питань

інформатизації, на яке було покладено реалізацію державної політики інформатизації, розробка проєктів НПА з питань інформатизації, зокрема Національної програми інформатизації (описано загальні засади формування, виконання та коригування Національної програми інформатизації) [50].

Інформатизація, взята за основу в Національній програмі інформатизації, стала передмовою для схвалення у 2010 р. “Концепції розвитку електронного урядування в Україні”. Електронний документообіг, прозорість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, спрощення часового бар’єру їх комунікації за допомогою Інтернет, цифровий підпис – усе це детермінувалось як рушійна складова змін [53].

Отже, ще в той час поступово формується інтерактивна присутність держави в Мережі, коли починає здійснюватися формальний обмін інформацією між користувачами і органами публічної влади. (заповнення форм, відправлення заяв он-лайн). Це стало можливим завдяки прийняттю Закону України “Про електронний цифровий підпис” (дія закону надалі у 2017 році була скасована, у результаті прийняття Закону України “Про електронні довірчі послуги” [46]), а також Закону України “Про платіжні системи та переказ грошей в Україні” і Закону України “Про електронні документи та електронний документообіг”.

Передумовами для формування електронної демократії в Україні стало розширення доступу населення до Інтернету та інтенсивний розвиток ІТ-сектору. У травні 2013 р. Кабінет Міністрів України ухвалив розпорядження “Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні”, яким передбачалися основні напрями електронної демократії, а саме: удосконалення нормативної бази, використання новітніх технологій, формування культури комунікації, створення “Електронного парламенту”, впровадження нових проєктів тощо [56].

Описані вище НПА сформували можливість поступового втілення е-урядування в Україні як попереднього кроку до електронної демократії.

Подальший розвиток процесу цифрової трансформації в Україні висвітлено у Концепції розвитку електронної демократії в Україні [54], де зазначено, що ідеологічні умови розвитку електронної демократії в Україні. Зокрема в ній акцентовано увагу на тому, що впровадження електронної демократії повинні забезпечувати не тільки органи державної влади, але і громадяни, інститути громадянського суспільства, політики та політичні інституції, засоби масової інформації та бізнес-спільнота. При цьому результатами узгодження стандартів державної політики зазначеної сфери з міжнародними, зокрема європейськими стандартами, є такі складові розвитку електронної демократії, як е-парламент, е-голосування, е-політичні кампанії, е-правосуддя, е-консультації, е-петиції, е-політичні кампанії, е-опитування, е-референдуми.

На думку наукової спільноти, саме ця Концепція виступила поштовхом для прийняття подальших змін до низки діючих НПА, зокрема внесення змін до Закону України “Про адміністративні послуги” [44] та введення в дію електронної форми надання адміністративних послуг з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, закріпивши зазначені зміни в Законі України “Про адміністративні послуги” [69] тощо.

Наразі в Україні створено правові засади процесів цифровізації, де основу складають Закони України, які були схвалені починаючи з 2015 року. Серед них необхідно відмітити Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [25], яка важливим викликом для розвитку е-урядування в Україні окреслила забезпечення електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів та розвиток інфраструктури інтероперабельності.

Передбачалося, що основні заходи в рамках Концепції [25] будуть реалізовані через Державне агентство з питань електронного урядування. Однак, вже через рік після прийняття Концепції, Державне агентство з питань електронного урядування України було реорганізовано в Міністерство цифрової трансформації України, як головний орган у системі центральних

органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики щодо цифрової трансформації. На сьогодні діяльність Міністерства цифрової трансформації України спрямовується і координується КМУ, яким проводиться державна політика у сфері інформатизації та сприяння становленню єдиного інформаційного простору на території України [48].

Для координації роботи процесів цифровізації у міністерствах, ЦОВВ, обласних та міських державних адміністраціях введено посаду заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) [10].

У грудні 2019 КМУ затвердив Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг [37], визначивши мету, завдання, суб'єктивний склад та функціональні можливості Порталу “Дія”.

Державне підприємство “ДІЯ” (належить до сфери управління Міністерства цифрової трансформації), у свою чергу, є технічним адміністратором Порталу.

У березня 2021 року Постановою КМУ затверджено “Концепцію розвитку цифрових компетентностей” та план заходів її реалізації [24], метою якої було визнано визначення пріоритетних напрямів та основних завдань із питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства, а її реалізація планувалася до 2025 року [24].

Координацію роботи з реалізації основних завдань даної Концепції було покладено на Міністерство цифрової трансформації.

Важливим кроком у наближенні вітчизняного законодавства до відповідного у ЄС стало прийняття Закону України “Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку” [49], ухвалення

якого було виконанням Україною зобов'язань як сторони Угоди про Асоціацію та [81].

Разом із цим потрібно згадати Закон України “Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні” [51], який покликаний створити сприятливі умови для ведення інноваційного бізнесу в Україні, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій і талановитих фахівців.

У Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні до пріоритетних сфер в яких реалізуються завдання державної політики розвитку галузі штучного інтелекту віднесено публічне управління [26]. Відповідно Плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021–2024 роки десятим пунктом виділено “Забезпечення використання технологій штучного інтелекту для проведення аналізу ефективності системи публічного управління”.

Для повноцінного огляду НПА у сфері цифровізації необхідно звернути увагу на те, що цифрові трансформації в суспільстві пов'язані зі стратегічним плануванням, яке набуває особливої актуальності під час розробки та реалізації державної політики модернізації сфери публічного управління. Відповідно проблематика цифровізації процесів діяльності органів публічної влади знайшли своє відображення в окремих вітчизняних стратегіях розвитку (табл. 2.1):

- Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні [65];
- Стратегія сталого розвитку “Україна-2020” [66];
- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [9];
- Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [67];
- Національна економічна стратегія на період до 2030 рік року [31];
- Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року [63];
- Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [64].

Таблиця 2.1

Основні стратегічні нормативно-правові акти сфери цифровізації в Україні*

Назва стратегії, (дата схвалення)	Питання цифровізації сфери публічного управління
Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні [65]	Стратегія визначає мету, базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні. Серед основних напрямів реалізації стратегії виділено: інформаційна інфраструктура, е-освіта, е-культура, е-медицина, е-економіка, е-урядування, е-демократія, міжнародне співробітництво.
Стратегія сталого розвитку “Україна-2020” [66]	Стратегія передбачає в рамках чотирьох векторів руху (розвитку, безпеки, відповідальності та гордості) реалізацію 62 реформ і програм розвитку держави, серед яких; 2) за вектором безпеки – “Програма електронного урядування”; 3) за вектором відповідальності – децентралізація та реформа державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування); 4) за вектором гордості – “Розвиток інформаційного суспільства та медіа”.
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [9]	Одним із чотирьох пріоритетів регіонального розвитку на період до 2027 року є: підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації.
Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [67]	Стратегією визначено напрями та завдання комплексної цифрової трансформації всіх компонентів системи соціального захисту населення на основі єдиних підходів, стандартів і технологій. Заплановано створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери шляхом взаємодії інформаційних ресурсів соціальної сфери та їх інтеграції з іншими державними інформаційними ресурсами.
Національна економічна стратегія на період до 2030 рік [31]	У стратегії серед ключевих орієнтирів в економічній політиці визначено – ефективна цифрова сервісна держава та компактні державні інститути. Окреслено стратегічний курс державної політики за напрямом “Цифрова економіка”, визначено шляхи досягнення та завдання за стратегічною ціллю “Створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та “цифрових” індустрій і бізнесу”.
Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року [63]	У рамках реалізації стратегії планується створення хмарної інфраструктури системи управління державними фінансами, що містить обчислювальні потужності діючих центрів обробки даних Мінфіну, Казначейства, Державної податкової служби, Держмитслужби, Держаудитслужби, Держфінмоніторингу (лише в частині обробки інформації, яка не має грифу обмеження доступу), Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів.
Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [64]	Метою Стратегії є побудова в країні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. У стратегії виділені завдання за напрямами: високоякісні послуги та зручні процедури, професійна публічна служба та управління персоналом, ефективне врядування.

*Джерело: узагальнено на основі [9; 31;63; 64; 65; 66; 67]

Таким чином, вважаємо, що протягом останніх років цифровий сценарій розвитку публічної сфери України насичено прийняттям великого масиву нормативно-правових актів, створенням нових публічних інституцій, якісною зміною алгоритму відносин між державою та суспільством та переосмисленням змісту публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації. Все це вимагає ефективності та дієвості суб'єктів публічного адміністрування, наділених спеціальною компетенцією здійснення цифрової трансформації, їх злагодженої та комплексної роботи.

2.3. Особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в умовах воєнного стану

Забезпечення ефективності державної служби в Україні в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства не може бути досягнуте без допомоги Інтернет-ресурсу та цифрових технологій у цій сфері. Відповідно актуальними питаннями наразі постають процеси автоматизації та цифровізації на державній службі, оскільки від спроможності та ефективності її діяльності залежить здатність країни надавати якісні послуги та забезпечувати інтереси громадян (у тому числі й в умовах воєнного стану) [42].

Важливу відзначити, що “на сучасному етапі суспільного розвитку (визначальним атрибутом якого є невизначеність та турбулентність, пов’язані зі стрімким поширенням пандемії COVID-19) державне управління в Україні переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. У зв’язку з цим HR-менеджмент перетворюється в одну з головних функцій державного органу та виступає тим критичним фактором, що визначає результативність та ефективність його діяльності” [35].

На думку професорів Гончарук Н. та Прудіус Л., “управління людськими ресурсами на державній службі – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов’язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських

ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності” [6, с. 44].

Згідно даних НАДС загальна чисельність посад державної служби на 01 січня 2023 року складала 207 140 осіб [32], тобто на 37 465 посади (або на 15,3%) менше аналогічного показника на 01.01.2019 року (табл. 2.2).

Таблиця 2. 2

Динаміка загальної чисельності державних службовців в Україні протягом 2018-2022 років (на кінець року)*

Роки	Чисельність населення, млн. чол.	Кількість посад за штатним розписом, осіб	Фактична чисельність державних службовців, осіб	Темп приросту фактичної чис-сті державних службовців, %	Чисельність громадян на 1-го держслужбовця, осіб
2018	42,2	244 605	209 785	1,22	201
2019	41,9	253 553	193 008	-8,00	217
2020	41,6	219 844	176 527	-8,54	236
2021	41,2	210 111	171 469	-2,8	240
2022*	37,6	207 140	165 422	-3,5	227

*Дані зібрано та проаналізовано станом на 31 грудня 2022 року без урахування тимчасово окупованої території України та частин територій у межах районів військових (бойових) дій або блокованих районів.

**Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі [32]

Загалом по категоріям посад державної служби на кінець 2020 року мав місце такий розподіл: кількість осіб категорії “А” – 206 осіб, категорії “Б” – 41 767 осіб, категорії “В” – 123 449 осіб [32].

Нагадаємо, що перейти на суцільну цифровізацію державної служби з 2020 року допоміг досвід пандемії, коли значна частина робочих процесів (у т.ч. й у системі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців) дуже швидко була переведена в онлайн. Для запровадження умов та можливостей здійснення віддаленої роботи на державній службі Наказом НАДС від 13.03.2020 року № 39-20 було внесено зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку [23], у результаті чого державні

службовці отримали можливість працювати за межами адміністративної будівлі державного органу.

Така ситуація призвела до необхідності переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошуку і закріплення цифрових HR-практик, які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації в умовах нових вимог і викликів. Тобто світова пандемія, як не дивно, представила унікальну можливість подолати традиційне ставлення до людини й технологій як до окремих складових і поєднати їхні можливості задля майбутньої синергії.

Налагоджена та відпрацьована практика виконання роботи у дистанційному режимі створила умови для швидкої адаптації державних службовців і до умов воєнного стану, який було введено в Україні згідно Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні” [47]. Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [57, с. 182].

Відповідно в умовах воєнного стану на державній службі теж активно застосовуються три форми роботи, як і під час карантину: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання (рис. 2.4).

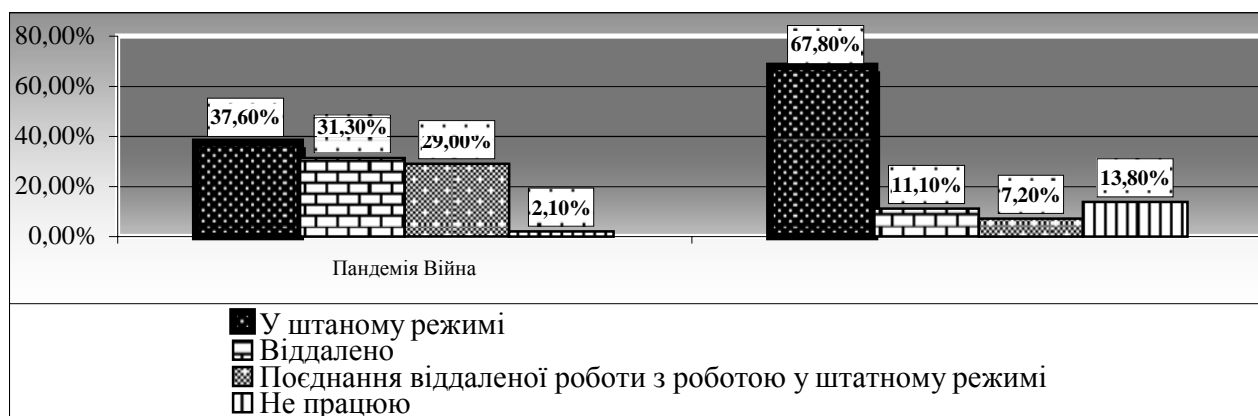


Рис. 2.4. Форми роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану в Україні [побудовано автором з використанням [1]]

Так, в умовах воєнного стану значна частина державних службовців продовжила здійснювати свою професійну діяльність у штатному режимі – 67,8%, у той час як під час пандемії у штатному режимі працювало лише 37,6 % державних службовців.

В умовах воєнного стану продовжують віддалено працюють 11,1 % державних службовців, разом із цим ще 7,2 % намагаються поєднувати віддалену роботу з роботою у штатному режимі. Загалом – це 36,2 %, на відміну від 60,3 % під час пандемії.

У табл. 2.3 узагальнимо основні дистанційні способи управління персоналом державної служби в умовах війни.

Таблиця 2.3

Основні дистанційні способи управління персоналом
державної служби в умовах війни*

Способи управління персоналом	Коротка характеристика
Використання онлайн-комунікаційних інструментів	Таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу.
Використання хмарних сервісів та інструментів	Для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу.
Віддалена організація робочих процесів	Використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено.
Використання онлайн-навчання	Для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ.
Розробка механізмів контролю та звітності	Для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

*Джерело: узагальнено автором з використанням [19]

Практика функціонування державної служби в Україні засвідчує, що війна прискорила впровадження всіх цих процесів. Так, зокрема, в умовах воєнного стану:

– удвічі прискорилося впровадження систем електронного документообігу на державній службі (рік тому ними користувалися 45,5%, наразі, під час воєнного стану, – 85,6%);

– до початку введення воєнного стану в Україні до онлайн-нарад було залучено 30,2% державних службовців, наразі – майже утричі більше – 85,2%; у хмарних сховищах (Google Docs) раніше працювали 39,1%, під час війни – 61,6% [19];

– до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта” підключено 67% державних електронних інформаційних ресурсів: з переліку пріоритетних державних електронних інформаційних ресурсів та з якими запроваджено електронну взаємодію та здійснюється обмін даними через систему “Трембіта”;

– забезпечено доступ до 102 електронних публічних послуг через Єдиний державний веб-портал електронних послуг “Портал Дія” і 38 – через мобільний додаток “Дія” [20].

Проте, слід відзначити й те, що, внаслідок розгортання на території України повномасштабної війни з метою збереження цілісності та конфіденційності інформації, недопущення несанкціонованого втручання та спотворення даних, що містяться у відповідних реєстрах, тимчасово припинено функціонування деяких державних реєстрів, та як наслідок – відключено можливість отримання деяких електронних публічних послуг.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, в Україні й надалі продовжується впровадження проєкту інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS – Human Resource Management Information System), яка виконує функції сучасної системи обліку та управління персоналом на державній службі. Це надзвичайно важливо, з огляду на важливість трансформації української публічної служби у формат цифрової.

Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах України здійснюється відповідно до розпоряджень КМУ від 24.06.2016 року № 474-р “Деякі питання реформування державного управління України” [11] та від 01.12.2017 р. № 844-р “Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління

людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації” [52]. Партнером у реалізації даного напрямку є Світовий банк у межах проєкту “Зміцнення управління державними ресурсами”, що фінансується ЄС за програмою EURoPAF.

Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і в розвинутих країнах світу, зокрема в Японії. По своїй суті така система представляє собою аналог системи ProZorro тільки в сфері людських ресурсів на державній службі. У систему вносять усі дані про державних службовців, а саме інформацію про: структуру та штатний розпис, посади державної служби, особові справи державних службовців, нарахування і оплату праці, відпустки, кар’єрні досягнення, професійну компетентність та навчання та ін.

На виконання пункту 24 Плану заходів станом на 31 грудня 2022 року: до HRMIS підключено 111 державних органи (міністерства, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи) та внесено інформацію щодо 23800 працівників. Інформація щодо прогресу впровадження та публічної інформації HRMIS у формі відкритих даних доступна на Публічному порталі [20].

У сучасних умовах HRMIS виступає важливим інструментом, що допомагає адаптації державної служби в умовах воєнного стану до нових умов у цифровому форматі. Так, за її допомогою також можна, наприклад, відновлювати контакти працівників, які виїхали з місць постійного проживання, готуються накази з кадрових питань – призначення, присвоєння рангів тощо.

Отже, процеси цифровізації на державній службі, як правило, об’єднують соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як державних службовців, так і кандидатів на державну службу, удосконалення та опрацювання їх досвіду. При цьому розробники цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, networkсервісів тощо) забезпечують

технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво державного органу та HR-управління повинні пропонувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом [35].

На нашу думку, цифровізація HR-процесів на державній службі передбачає використання цифрових технологій, можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, надання адміністративних послуг, формування дієвих державних механізмів реалізації державної політики у всіх її сферах. Цифрові технології покликані максимально скоротити етап передачі інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевого споживача за допомогою ефективного використання цифрового простору.

Отже, соціальне замовлення суспільства по відношенню до сучасних державних службовців формується через призму цифровізації усіх сфер державної політики та звучить таким чином: працівник повинен ефективно використовувати індивідуальні здібності; бути гнучким при вирішенні професійних завдань; вміти швидко адаптуватись до змін, та безперервно навчатись (Lifelong Learning).

До речі, ще недавно система дистанційного навчання (E-Learning) на державній службі сприймалася як інновація, що потребувала впровадження нового в мету, зміст, методи і форми прийняття державно-управлінських рішень, організацію спільної діяльності державних службовців. Сьогодні, коли “навчання” й “робота” стали синонімами, дистанційне навчання забезпечує донесення державним службовцям основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивну взаємодію з працівниками у процесі навчання, надає можливість самостійної роботи з навчальними матеріалами, а також у процесі навчання.

Окрім того, під час війни, державні службовці потребують нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток персоналу, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків. З огляду на це, зауважимо, що у складі найбільш популярних навчальних он-лайн ресурсів державної служби в Україні на сьогодні є такі:

а) Prometheus. Популярний український громадський проєкт масових відкритих онлайн-курсів. Головною метою проєкту є безкоштовне надання онлайн-доступу до курсів університетського рівня всім бажаючим, а також надання можливості публікувати та розповсюджувати такі курси провідним викладачам, університетам та компаніям;

б) EdEra. Студія онлайн-освіти EdEra створює онлайн-курси, підручники і спецпроєкти. Доступ до матеріалів курсів повністю безкоштовний з можливістю віддячити проєкту в кінці курсу;

в) ВУМ on-line. ВУМ on-line – це освітня ініціатива від Відкритого Університету Майдан, яка поширює ідеї і сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні. Тут можна знайти навчальні курси, сформовані з відео-лекцій, практичних завдань та контрольних запитань (для перевірки набутих знань). Це курси від провідних викладачів бізнес-шкіл, громадського сектору, практиків з бізнесу та соціальної сфери [35].

Водночас, на думку Голови НАДС Н. Алюшиної, цифровізація державних послуг “створює дві зони ризиків”. Перша зона ризиків полягає у принципових відмінностях між цифровою та людською логіками прийняття рішень. Друга – у залежності від технічних умов в умовах війни і блекаута.

Тобто “цифрова логіка” спрямована на стандартизацію, раціоналізацію та кількісні судження. Логіка натомість держслужбовця визначається знаннями, досвідом та розумінням людських потреб. Необхідно глибше вивчати процеси, які впливають на перетворення рішень від людини до “цифри”. Важливо, аби “цифрова логіка” враховувала людський фактор. Окрім того, “залізо” – інструмент логістики, а генератором послуги є державний службовець [1].

Таким чином, беззаперечним залишається той факт, що слабким місцем цифровізації за умов надзвичайних ситуацій є також залежність від технічних умов. І це – загроза всім державним інститутам. Адже в умовах знищення енергетичної інфраструктури та блекауту є ризики відрізання громадян від цифрових послуг. Діяльність держслужбовця складніше набору правил, оскільки передбачає мережу взаємозалежних практик.

Висновки до розділу 2

1. Охарактеризовано стан та проблеми реалізації державної політики України щодо цифрового розвитку. Встановлено, що метою цифрового розвитку та електронної демократії в Україні є створення сучасної, відкритої та прозорої держави, яка сприяє активній участі громадян у процесах управління та прийняття рішень. Доведено, що використання цифрових технологій у публічному секторі України вносить багато переваг і може підвищити ефективність та доступність публічних послуг для громадян. Проте, разом із цим виникають і проблеми, серед них: проблеми у сфері кібербезпеки (зростання кібератак та недостатня захищеність інформації); цифрова нерівність; втрата робочих місць у сфері публічної служби; недостатня технологічна інфраструктура; проблеми з приватністю та етикою; недостатня інтероперабельність (у публічному секторі існує велика кількість систем та платформ, які не завжди взаємодіють між собою) та ін. Зроблено висновок, що цифровізація публічного управління є необхідною складовою сучасної країни, що дозволить оптимізувати діяльність органів публічної влади, підвищити залученість громадян до процесів обговорення та прийняття соціально значимих рішень та сприяти зростанню конкурентоспроможної економіки України.

2. Проаналізовано інституційний вимір цифровізації системи публічного управління в Україні. Досліджено нормативно-правову базу, що врегульовує питання цифровізації сфери публічного управління в Україні, уточнено їх роль та змістовну спрямованість. Встановлено наявність відповідного чинного законодавчого забезпечення для формування та розвитку цифрового суспільства й цифрової економіки в державі. Відзначено, що у вітчизняних чинних концепціях з досліджуваної проблематики основна увага зосереджена на таких питаннях як: е-урядування та е-демократія; система електронних послуг; цифрові компетентності; проблематика цифрової економіки та цифрового суспільства; штучний інтелект та ін. Систематизовано основні стратегічні документи щодо питань цифровізації сфери публічного управління.

На цій підставі акцентовано увагу, що в стратегічному контексті питанням цифровізації публічної сфери приділяється недостатньо уваги. Зокрема, відзначена Національна економічна стратегія на період до 2030 року, в якій частково окреслено позиції державної політики щодо розвитку цифрової економіки з конкретними стратегічними цілями підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок, підвищення якості державних електронних сервісів, покращення інструментів е-демократії. Констатовано, що наразі надзвичайно актуальною та затребуваною постає розробка Національної стратегії цифровізації та Концепції цифрового розвитку органів публічної влади в Україні, а також гармонізація вітчизняних правових цифрових відносини з правовими нормами Європейського Союзу.

3. З'ясовано специфіку цифровізації управління HR-процесами на державній службі в умовах воєнного стану в країні. Актуалізовано необхідність перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі цифрові практики HR-менеджменту на державній службі. Фактично це означає впровадження сучасного HR-циклу на державній службі – від рекрутингу, навчання, мотивації до оцінювання результатів, відповідальності та припинення служби. Констатовано, що світова пандемія та воєнний стан в Україні призвели до необхідності переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошуку і закріплення цифрових HR-практик (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (HRIS), дистанційне навчання (e-learning) та ін.), які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації в умовах нових вимог і викликів. Сформовано вектори успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Можливості імплементації в Україні зарубіжного досвіду розвитку цифрового потенціалу у сфері публічного управління

У розвинутих країнах світу одним із важливих векторів розвитку, що враховує стратегічні завдання та національні пріоритети, виступає розробка та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та ефективне впровадження інструментів цифрового суспільства. При цьому цифрові технології в поєднанні з громадсько-суспільною діяльністю формують цифрову сферу, що в умовах глобалізації здійснює вирішальний вплив на інноваційно-економічний потенціал країни, специфіку HR розвитку, результативність та ефективність функціонування системи публічного управління та адміністрування та ін. Проте, поширення й сфера охоплення процесами цифровізації проблематики публічного управління в різних країнах – різна.

Так, наприклад, у 2022 році, такі країни, як Данія, Республіка Корея та Естонія. Далі йшли Фінляндія, Австралія, Швеція, Великобританія, Нова Зеландія, США, Нідерланди, Сінгапур, Ісландія, Норвегія та Японія вийшли на перші три позиції згідно міжнародного рейтингу [69], що формується з огляду оцінювання специфіки розвитку електронного уряду 193 членів ООН та враховує при цьому стану телекомунікаційної інфраструктури, ступінь охоплення та якість онлайн-послуг, HR потенціал тощо.

Водночас компаративний аналіз різних моделей публічного управління країн з розвинутими традиціями демократії та лібералізму чітко доводить, що до головних чинників, які здійснюють визначальний вплив на процеси

цифровізації системи публічного управління та адміністрування в таких країнах, доцільно віднести такі:

- формування та активний розвиток засад громадського суспільства та соціально-публічного партнерства в контексті цифровізації публічної сфери;
- наявність у таких країнах сформованої моделі ринкової економіки, основними принципами функціонування якої є конкурентоспроможність різних ринків, свобода підприємництва, вільне переміщення робочої сили та ін.;
- висока результативність та ефективність реалізації соціально-економічної національної/регіональної політики та високий рівень децентралізації влади;
- поява нових знань і глобальних ІКТ та системне впровадження їх у всі сфери життєдіяльності людини;
- пріоритетна розробка та реалізація соціальних проєктів/програм у публічній сфері, що обумовлюють виконання принципів соціальної рівності та справедливості в новій цифровій економіці та ін.

У табл. 3.1 надамо узагальнену характеристику базових економічних моделей у залежності від співвідношення рівня державного втручання та функціонування системи ринкових відносин в сфері цифрової економіки.

Таблиця 3.1

Моделі цифрової економіки зарубіжних країн*

Модель	Характеристика моделі
Модель США	У моделі превалюють конкуренція та ринкові методи, державне втручання здійснюється в рамках ліберальної ідеології.
Соціально-ринкова модель (країни ЄС)	У моделі держава відіграє активну роль в забезпеченні добробуту громадян, пом'якшення наслідків економічних ризиків, але вартість соціальних програм досить висока, що призводить до зростання податків, появи проблем на ринку праці.
Модель державного капіталізму (Китай)	У моделі держава займає активну економічну позицію, бере участь в управлінні багатьох приватних компаній, в контролі над основними галузями економіки, банківській сфері, ЗМІ. Це дає можливість контролювати темпи розвитку економіки і суттєво впливати на перерозподіл суспільних благ.

*Джерело: [69]

Сучасне цифрове е-урядування – це об'єктивна необхідність та виклик сучасності. Так, у країнах ЄС фундаментальним документом з розвитку

цифровізації сфери публічної влади є ініціатива Європейської Комісії “Цифровий порядок денний для Європи” (Digital agenda for Europe) [79]. Водночас функціонування е-уряду в ЄС регламентується міжурядовими актами ЄС, що закріплюють специфічні організаційні засади діяльності е-уряду країн ЄС, серед них: Міністерська декларація про електронний уряд від 2009 року, План дій 2010, програми розвитку IDABS (спрямована на формування єдиної нормативно-правової бази ЄС загалом та уніфікованих правових актів у країнах ЄС у сфері цифровізації публічного управління в тому числі) та ISA (передбачає створення еталонної моделі функціонування підсистем е-уряду, включаючи різні концептуальні засади) та ін.

Враховуючи євроінтеграційні тренди нашої держави протягом останніх року, вважаємо за доцільне, надалі особливості цифровізації сфери публічного управління, більш детально дослідити на прикладі європейських країн світу.

Серед країн ЄС у сфері розвитку е-врядування, насамперед, доцільно звернути увагу на Данію, яка у 2022 році вийшла на 1-шу позицію у світі за міжнародним індексом EGDI. Дійсно, на сьогодні всі процедури надання послуг у публічній сфері Данії в електронному вигляді засновані на концепції самообслуговування, для реалізації якої сформовано “Цифровий портал самообслуговування” – це централізована платформа, що надає громадянам Данії простиц доступ до широкого спектру публічних послуг онлайн (відновлення паспортів та водійських прав; реєстрація для голосування; оформлення соціальної допомоги; сплата податків та штрафів онлайн; запис на прийом до державних установ; перегляд особистої інформації та керування нею, як-от дані про медичне обслуговування та соціальні виплати тощо), полегшуючи тим самим комунікації та взаємодію громадян з урядом.

У Німеччині історична генеза цифровізації сфери публічного управління розпочалася з 1998 року після опублікування урядом державної доктрини “Прогрес та оновлення – шлях Німеччини у XXI століття” [62], у якій актуалізувалася проблематика розробки та запровадження новітніх ІКТ у сферу публічного управління з метою його вдосконалення. Даною доктриною

передбачалося два роки на впровадження тільки різних організаційних аспектів цифровізації сфери публічного управління країни. Проте, на практиці реалізація основних доктринальних заходів зайняла майже три роки.

З 2003 року в Німеччині було розроблено програму BundOnline 2005, в якій було “позначено пріоритети розвитку цифровізації публічного управління, яких потрібно було досягти за три роки. Серед таких пріоритетів можна назвати створення загальної бази даних громадян, прискорення ідентифікації інформації, об’єднання всіх державних та муніципальних послуг на одному порталі, створення смарт-картки” [87]. Проте, якихось вагомих результатів у контексті прийнятої доктрини, досягти не вдалося.

У Німеччині й до сьогодні актуальними векторами розвитку в публічно-управлінській сфері діяльності залишаються “розширення спектру надання державних послуг; формування єдиного інформаційного простору, збільшення частки співробітників в органах, які користуються електронним документообігом; розвиток смарт-карток” [87].

У подальшому з 2015 року в Німеччині відбувається розширення сфери цифровізації публічного управління та консолідація політики у цьому напрямку. Зокрема на рівні федерального уряду актуалізуються заходи щодо втілення в життя основних засад Закону про цифрові послуги (або про електронний уряд (EGovG: E-GovernmentGesetz)). З цією метою на федеральному рівні формуються різні координуючі структури, ухвалюється федеральний рамковий закон про доступ до онлайн-послуг (OZG: Onlinezugangsgesetz), проводяться форуми основних стейкхолдерів, укріплюється співробітництво з органами регіональної та муніципальної влади.

Разом із цим з 2017 року вступає в дію урядова програма “Поліпшення онлайн-доступу до державних послуг” (Improvement of Online Access to Public Services), згідно якої передбачалося здійснити оцифрування сервісів та процесів. Це мало забезпечити до 2022 року надання 575 видів публічних послуг своїм громадянам у цифровій формі через Інтернет. Окрім того, в рамках Програми мало бути створено спеціальну інформаційну мережу для

об'єднання міністерств та відомств різних управлінських рівнів (федерального, земельного, комунального) та розроблено зручний інтерфейс для користувачів.

Отже, вважаємо, що досвід Німеччини усфері формування та вдосконалення е-уряду є досить позитивним і може бути корисним для України, так як створює можливість надавати публічні послугу через ІКТ та демонструє систему заходів, яких можна вжити для інтенсифікації цифрових процесів: “максимально простий спосіб подання електронної податкової декларації, роз'єднаність інформаційних порталів федерального, державного та місцевого рівнів, успішне впровадження систем аналізу великих даних та інтеграцію з інформаційним простором Євросоюзу” [90].

Досвід цифровізації сфери публічного управління Франції (від “інформаційного суспільства” та “електронної адміністрації” до “відкритої адміністрації” та “цифрової держави”) дозволяє стверджувати, що базові засади такої цифровізації вже врегульовані у ЗНА та формують, в основному, такі напрями діяльності як: як захист прав у цифровому суспільстві, обіг даних та знань і доступ до цифрових технологій.

На сьогодні чинне французьке законодавство чітко визначає принцип нейтральності Інтернету, що гарантує відсутність дискримінації в доступі до мережі з боку провайдерів. Наприклад, оператори інтернет-послуг не мають права надавати одним клієнтам повільний Інтернет, а іншим – більш швидкісний, якщо мова йде про доступ до однієї послуги з однієї пропозиції.

Загалом сучасний етап розвитку цифровізації сфери публічного управління Франції нерідко асоціюють з “уберізацією – трансформацією сектору діяльності за допомогою інноваційної економічної моделі, що базується на цифрових технологіях” [60]. Визначальним етапом у даному контексті послугували розробка й прийняття в 2016 році Закону про цифрову республіку (державу), який визначив для Франції три головних вектори розвитку цифрової держави: “обіг даних та знань, захист прав у цифровому суспільстві та доступ до цифрових технологій” [60].

На думку Савченко О., “Закон про цифрову республіку чималою мірою присвячений реалізації таких напрямів, як бюджетна прозорість, доступ до публічної інформації, розкриття інформації про майно посадових осіб та залучення (участь) громадян. Проблема доступу до інформації давно отримала науковий та нормативний відгук, але її вирішення не може не залежати від рівня розвитку технологій. І в цифрову епоху навіть напрацьовані раніше досягнення будуть переглядатися. Принцип транспарентності спонукає відкривати публічні дані, змінюючи право доступу до інформації” [60].

У контексті проблематики даного дослідження, нам досить цікавим видається досвід Великобританії, де було створено системи “Електронний уряд” (E-government). Все це створило умови для того, щоб вона стала одним із лідерів серед інших країн ЄС в напрямі цифровізації держави. Для цього було запропоновано стратегію модернізації уряду (Мета масштабну програму модернізації та реконструкції публічного управління), особливу роль у якій відігравала програма заходів зі створення системи електронних державних послуг “Електронні громадяни, електронний бізнес, електронний уряд”, що передбачала розвиток усіх електронних видів сервісу за допомогою мережі Інтернет, мобільного зв’язку, цифрового телебачення або центрів обслуговування.

Серед країн пострадянського простору заслуговує на особливу увагу досвід формування цифрового потенціалу сфери публічного управління в Естонії, яка наразі знаходиться у складі елітної групи країн з найвищим Індексом розвитку електронного уряду ООН, а її громадяни та державні службовці можуть отримувати доступ до широкого спектру послуг онлайн за допомогою безпечних цифрових посвідчень, включаючи здійснення платежів, доступ до повного медичного обслуговування та інтернет-голосування. Так, на сучасному етапі розвитку “99% державних послуг доступні онлайн 24/7, 30% естонців користуються i-Voting, і, за оцінками країни, зменшення бюрократії заощадило 800 років робочого часу” [80].

Водночас, експерти відмічають, що в країні, окрім “Принципів інформаційної політики” за 1988 рік (поверхнево оглянуто найзагальнішу стратегію), відсутня системна стратегія розвитку е-уряду або спеціальної урядової установи та загалом розробка ЗНА у галузі високих технологій, як і в інших галузях громадського сектору, мінімальна. Згідно з естонським підходом до електронного уряду, ключовим є впровадження, а не виробництво надлишкових документів та створення додаткового пласта бюрократії.

Вважається, що вирішальну роль у ефективній цифровізації естонської публічної сфери відіграв збіг цілей, з одного боку, фахівців у галузі ІТ-технологій (зацікавлені у застосуванні знань на практиці), а з іншого – політичних реформаторів (розглядали ІТ як засіб, що дає змогу досягти більш ефективного та мінімально витратного управління), незважаючи на різновекторність їхніх поглядів.

Особливості впровадження цифровізації у систему публічного управління в Естонії визначаються також активною участю в забезпеченні послуг е-уряду приватним сектором. Це проявилось не лише в появі великої кількості ІТ-компаній (на кшталт, KaZaA, Skype або Playtech та ін.), але й в лібералізації економічного режиму та специфіці фінансової політики у сфері банківського сектору як надважливого учасника процесу цифровізації на основі впровадження засад інтернет-банкінгу.

Водночас доцільно звернути увагу на такі фундаментальні проекти цифровізації публічного управління Естонії: “оцифрування реєстрів державних органів для надання необхідної інформації для підтримки електронних послуг; створення платформи X-Road, яка об’єднує різноманітні системи, що використовуються в державному та приватному секторах, і дає їм змогу обмінюватись інформацією; надання громадянам засобів для безпечного доступу до онлайн-сервісів шляхом надання цифрових ідентифікаційних карток і створення цифрових підписів, еквівалентних рукописним підписам” [62].

Таким чином, резюмуючи проведені дослідження досвіду країн ЄС щодо проведення цифровізації сфери цифровізації публічного управління, серед

основних характерних ознак такої цифровізації, вважаємо за доцільне, виокремити такі:

- багаторівневе адміністрування процесів цифровізації (державне, незалежна влада, приватне) та тісна взаємодія влади та бізнесу (ДПП);
- стабільність та ефективність державних реформ, дієва адаптація наявних державно-управлінських інструментів до цифрової ери;
- висока прозорість діяльності у сфері публічного управління та відкритість публічних даних;
- посилення впливу громадського суспільства на прийняття публічно-управлінських рішень;
- відсутність дискримінаційних проявів щодо доступу різних користувачів до технологій та їх використання;
- посилення системи захисту персональних даних у регулюванні використання цифрових технологій;
- розвинута система державної підтримки процесів цифровізації сфери публічного управління (наприклад, субсидії на підключення до Інтернету, навчання цифрових навичок, підтримка незахищених верств громадян та ін.);
- комплексний підхід до реформування законодавства щодо розвитку цифрових технологій;
- орієнтованість на європейське та міжнародне співробітництво, включення до загальносвітових процесів.

При цьому серед основних напрямків розробки міжнародних законодавств та заходів і технологій у сфері е-урядування можна виокремити такі: хмарні технології; портали державних адміністративних послуг; національна інформаційна система конференцій; відкриті дані; мобільні послуги та додатки; ідентифікація особи в онлайн режимі; IoT Blockchain Architecture для державних інформаційних мереж; навчання державних службовців на теми кібербезпеки, в тому числі курси кіберграмотності; цифрові робочі місця, де громадяни взаємодіють з державою через соціальні мережі та ін.

3.2. Проєкт удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з мешканцями громади в контексті створення відкритих онлайн-приймів в умовах воєнного стану в Україні

Повномасштабне вторгнення росії в Україну піддало ризику реформаційні процеси, серед яких опинилась і реформа місцевого самоврядування. Проте, попри складні умови дефіциту бюджету, зміщення фокусів уваги та нестачі кадрів, громади продовжують запускати процеси цифровізації на місцях. Дотримання громадами пріоритету на побудову цифрової держави стало важливим фактором забезпечення стійкості під час війни як на місцевому, так і на державному рівнях.

Дійсно, наразі українське суспільство, у зв'язку з розгортанням повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, переживає надскладні часи. Через обстріли та ймовірні прильоти громадяни намагаються мінімізувати відвідування масових заходів, зокрема й об'єкти критичної інфраструктури. Але мешканці будь-якого населеного пункту продовжують стикатися з буденними проблемами. Раніше вони без зайвих проблем могли записатися на особистий прийом до керівника міської ради та голів інших структурних підрозділів, щоб вирішити нагальні питання та почути можливі шляхи вирішення будь-якої ситуації. Отже, щоб й надалі тримати стійкий зв'язок місцевої влади з громадою слід налагодити альтернативний спосіб контактування, що є більш орієнтовним на сьогоденні події. І це, безперечно, онлайн-прийоми. При цьому можливість особистого зв'язку зберігається: громадяни можуть в форматі відео-зв'язку за допомогою гаджетів (смартфону чи комп'ютера) особисто взаємодіяти з представниками органів влади і це створює можливість для більш глибокого та індивідуального спілкування.

Перевагами такого нововведення можуть стати:

– ефективність та зручність: онлайн-прийоми в рамках громади роблять взаємодію більш ефективною та зручною для громадян, оскільки вони можуть

отримати відповіді на свої питання та розв'язати проблеми без виходу з власної оселі швидко та оперативно;

– безпека в умовах військового часу: в умовах можливих обстрілів та інших надзвичайних ситуацій, створення онлайн-платформи дозволить мешканцям громади спілкуватися з представниками органів місцевого самоврядування з безпечних та затишних місць та при цьому почувати себе максимально комфортно та невимушено. Особливо в реаліях сьогодення;

– безбар'єрність та доступність: платформа також враховуватиме принципи безбар'єрного дизайну, забезпечуючи доступність для всіх категорій населення. Для маломобільних осіб та інших груп, які можуть мати обмеження щодо фізичного доступу до офісів органів місцевого самоврядування, ця платформа буде зручним та доступним інструментом для спілкування;

– збереження часу та ресурсів: онлайн-прийоми дозволяють значно зекономити час та гроші, які зазвичай витрачалися на подорож до офісу міської ради або іншого адміністративного підрозділу.

– прозорість і доступність інформації: онлайн-прийоми дозволяють зберігати записи всіх взаємодій між громадянами та органами влади, що забезпечує прозорість та легкий доступ до інформації для всіх сторін діалогу. Це допоможе уникнути непорозумінь та можливих конфліктних ситуацій в перспективі;

– адаптація до технологічного розвитку: в сучасному світі технології та процес діджиталізації швидко розвиваються, і онлайн-прийоми допомагають органам влади адаптуватися до цих змін та відповідати потребам громади.

Зауважимо, що різниця між офлайн та онлайн-прийомами полягає в способі взаємодії:

– офлайн-прийоми – це традиційні, і для більшості, зрозумілі зустрічі громадян з представниками органів влади в реальному просторі: в міській раді, адміністрації чи офісі мерії. Ці прийоми також можуть бути корисними та продуктивними, але вони вимагають обов'язкової фізичної присутності;

– онлайн-прийоми – це взаємодія, що відбувається через мережу, де громадяни можуть поставити питання та отримати відповідь швидко саме через веб-платформу. Це дозволяє зменшити обмеження, пов'язані з місцем і часом, що робить взаємодію більш доступною та зручною для кожного мешканця.

Обидва підходи мають свої переваги, і свої недоліки, і важливо враховувати потреби та можливості громади при виборі найкращого способу взаємодії. У багатьох випадках саме вдала комбінація обох методів може бути найефективнішою стратегією для забезпечення доступності та якості обслуговування громадян.

Мета даного проєкту – створення онлайн-платформи, що дозволить мешканцям громади взаємодіяти та вирішувати проблемні питання з представниками органів місцевого самоврядування через особисті онлайн-прийоми.

1. У світлі подій, які нині відбуваються в Україні, мета проєкту також першочергово полягає в забезпеченні безпеки та доступності під час взаємодії між органами влади та громадою.

Завдання проєкту:

1. Опитування громадян для визначення їхньої зацікавленості у реалізації проєкту.

2. Розробка та налаштування онлайн-платформи, яка дозволить громадянам зареєструватися та взяти участь в особистому онлайн-прийомі з урахуванням принципів безбар'єрного дизайну. Наприклад, адаптувати її для людей з вадами зору. Завдяки цьому платформа стане зручною для всіхкористувачів, враховуючи людей й з інвалідністю.

3. Забезпечення безпеки даних і конфіденційності інформації громадян.

4. Розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів про можливість взяти участь в особистому онлайн-прийомі та здійснити процедуру реєстрації, які підкреслюють можливості платформи для безпечної та доступної взаємодії.

5. Навчання громадян та персоналу органів місцевого самоврядування щодо використання платформи.

6. Запуск та введення в роботу онлайн-платформи.

Бюджет проекту: загальний мінімальний бюджет проекту коливається в межах 15 тис.дол. (570 тис. грн). З них:

- заробітна плата – 50%,
- розробка сайту – 20%,
- організаційні витрати (друкматеріалів, організація заходів, реклама, відрядження, інші адміністративні витрати) – 30%.

Джерелами фінансування проекту можуть виступати кошти донорських організацій, що надаються громадським та іншим організаціям у рамках щорічних програм фінансування реформ в Україні.

Заходи реалізації проекту:

1. Підготовчий етап:

– збір та аналіз інформації щодо потреб громади та вимог до онлайн-платформи;

– визначення бюджету проекту та пошук фінансування;

– встановлення проектного офісу та формування робочої групи.

2. Аналіз та розробка концепції:

– розробка детальної концепції проекту, включаючи функціональні вимоги до онлайн платформи;

– визначення технічних параметрів і безпеки онлайн платформи;

– встановлення процесів внутрішнього та зовнішнього зв'язку.

3. Розробка та налаштування онлайн платформи:

– розробка програмного забезпечення та дизайну онлайн платформи;

– інтеграція засобів безпеки та шифрування для забезпечення конфіденційності та безпеки даних;

– налаштування можливості реєстрації громадян та персоналу органів місцевого самоврядування.

4. Інформаційна робота та навчання.

- розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів для громадян та персоналу;

- проведення тренінгів та навчання персоналу щодо використання платформи та засобів безпеки.

5. Тестування та пілотний запуск.

- проведення внутрішнього тестування платформи для виявлення та виправлення помилок;

- пілотний запуск платформи для обмеженої кількості користувачів для попередньої оцінки її ефективності та отримання фідбеку.

6. Запуск та розгортання.

- запуск платформи для широкої громадськості та персоналу органів місцевого самоврядування;

- забезпечення надійності та доступності платформи в режимі 24/7.

7. Моніторинг та оцінка.

- ведення моніторингу роботи платформи та ефективності взаємодії;

- збір фідбеку від користувачів та аналіз результатів.

8. Поліпшення та розвиток.

- внесення необхідних змін та поліпшень на основі отриманих результатів моніторингу і фідбеку.

- розгляд можливості розширення функціональності та можливостей платформи.

Ці заходи допоможуть здійснити успішну реалізацію проекту та забезпечити ефективну систему взаємодії між органами місцевого самоврядування та мешканцями громади через онлайн-платформу.

Таким чином, результатом реалізації запропонованої вище проєктної пропозиції може стати підвищення безпеки громадян в умовах ймовірних обстрілів та інших надзвичайних ситуацій, завдяки можливості віддаленого та безпечного звертання до органів місцевого самоврядування через онлайн-платформу. Громадяни матимуть можливість звертатися до представників влади з будь-якого зручного місця, що суттєво забезпечує комфорт та безпеку.

Крім того, проєкт зможе надати безбар'єрну та доступну взаємодію для всіх груп населення, включаючи людей з інвалідністю, людей похилого віку та інші групи з особливими потребами, завдяки безбар'єрному дизайну та іншим заходам, що гарантують абсолютно рівні можливості для всіх користувачів. Отже, очікувані результати проєкту спрямовані на покращення безпеки та доступності взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування через онлайн-платформу.

При цьому основними виконавцями та зацікавленими сторонами в реалізації проєкту можуть бути громадські організації, проєктні команди університетів, органи місцевого самоврядування. Партнерами проєкту можуть бути фонди та організації міжнародної допомоги, дослідницькі центри, місцеві ЗМІ та журналісти, ІТ-компанії та розробники програмного забезпечення.

3.3. Перспективні вектори розвитку цифрового потенціалу сфери публічного управління

Процеси цифрової трансформації виступають стратегічною та пріоритетною частиною сучасної реалізації нових реформ у системі публічного управління в Україні. Адже цифровізація наразі активно впроваджується у сферу публічного управління в Україні, забезпечуючи тим самим зростання обсягів цифрових продуктів та послуг та доводячи свою результативність та ефективність у публічній сфері, зокрема в умовах невизначеності (в умовах пандемії COVID-19 та воєнного часу).

Протягом вже багатьох років Україна є авторкою найсучасніших світових цифрових розробок. Наприклад, вона є першою країною у світі, яка офіційно визнала цифрове посвідчення особи як юридичний документ, і одна з перших країн Європи, яка запровадила цифровий COVID-сертифікат. Вона також інвестувала значні кошти в свій ІТ-сектор і зараз є домівкою великої та постійно зростаючої кількості технологічних стартапів [76]. Отже, завдяки штучному інтелекту, можливостям з оброблення та збирання даних,

швидкісного зв'язку, автономному навчанню, технологіям блокчейн тощо цифровізація та її цифрові продукти починають існувати поза геополітичними кордонами, формуючи свої “цифрові кордони”.

З початку 2000-х років в Україні стрімко розпочався розвиток е-урядування та впровадження нових цифрових інструментів у публічній сфері. Такий тренд корелюється з глобальним прогресом у сфері нових ІКТ, а також національними зусиллями урядів і публічних адміністрацій щодо спрощення роботи та полегшення взаємодії з громадянським суспільством та внутрішньої співпраці між публічними службовцями. Однак введення воєнного стану в Україні здійснило вагомий вплив на активізацію процесів цифровізації, становлення е-урядування та його бурхливий розвиток в окремих сферах.

Так, ще на саміті в Давосі 2022 Україну назвали “цифровим тигром” Європи [76], що можна сприймати як дуже високу відзнаку. І це не випадковим, адже, у 2022 році, Україна спромоглася піднятися 30-ту позицію у міжнародному рейтингу Індексу розвитку е-уряду [76]. Очевидно, що така ситуація засвідчує як базові пріоритети її розвитку саме цифровізацію врядування, адже Україна впевнено та стабільно рухається наближається до того, щоб стати провідною “цифровою нацією” світу, випереджаючи багатьох своїх регіональних сусідів.

При цьому процеси діджиталізації та оцифрування інформації й інших масивів даних сприяють розвантаженню діяльності кол-центрів та органів публічної влади, що, у свою чергу, оптимізує видатки на їхнє обслуговування та утримання. Відповідно саме робота щодо цифровізації сфери публічного управління України набула особливого значення в останні роки.

З одного боку, одним із пріоритетних напрямків розвитку е-урядування в Україні, а з іншого, інноваційно новим етапом у розвитку національних ІКТ, за допомогою яких підвищується прозорість урядування, зменшується корупція та спрощуються складні адміністративні процедури, став проєкт “Держава у смартфоні”, що надалі об'єднає всі відомства в одній зручній та ефективній онлайн-системі.

З огляду на це, визначальною віхою в цифровій еволюції України можна відзначити запуск у 2020 році Проєкту Дія, який складається з мобільного додатку, веб-порталу та українського цифрового національного бренду, а також афілійованих сервісів під егідою Дії. Такий “багатофункціональний портал революціонував спосіб взаємодії громадян з урядом, дозволивши українцям зручно та швидко вирішувати різноманітні завдання, зокрема реєструвати місце проживання, оформлювати пенсію, субсидію на оплату комунальних послуг або допомогу по безробіттю – усе це українці можуть зробити через свій смартфон чи ноутбук” [76].

Україна стала першою карною світу, в якій цифрові документи мають таку ж юридичну силу, як і пластикові. Це було закріплено у Законі “Про внесення змін до Закону України “Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус””.

Водночас функціонування екосистеми та зокрема порталу Дія врегулюється в Україні Положенням від 4 грудня 2019 року № 1137 “Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг” [37], в якому чітко окреслюється мета (“перетворити країну на сервісну державу, в якій буде можливо швидко отримати будь-які публічні послуги онлайн, а для державних службовців якісно та чесно виконувати свою роботу” [37]), основні завдання, функціональні характеристики, суб’єкти Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та ін. Разом із цим у Положенні [37] уточнюється зміст оприлюдненої інформації та порядок її реєстрації й алгоритм ведення Реєстру адміністративних послуг та дається роз’яснення стосовно інших функцій та можливостей Дії.

У даному контексті відзначимо, що для корпоративного сектору Україна розробила та запустила Дія.City – спеціалізований правовий та податковий режим, спрямований на залучення в країну ІТ-компанії. Зокрема, Дія.City пропонує різноманітні стимули, включаючи конкурентоспроможну єдину

ставку податку в розмірі 5%, спрощені вимоги до звітності та безвізовий доступ для іноземних працівників. Цей Додаток отримав широке визнання в ІТ-індустрії.

Досить цінною та інноваційною ініціативою виступає – Дія.Цифрова освіта. Це інноваційна платформа, яка пропонує безкоштовні онлайн-курси різноманітної тематики та спрямована на те, щоб допомогти українцям розвинути свої навички, аби знайти нову роботу, з акцентом на цифрові навички, необхідні для успіху в умовах економіки 21-го століття.

Загалом сервіс Дія дозволив оцифрувати близько 400 публічних послуг в Україні.

З початком в Україні повномасштабної війни в лютому 2022 року, незважаючи на всі очікування росії, саме високий ступінь цифровізації країни став одним із вирішальних факторів, який на той час врятував українців. У свою чергу, агресори здійснили неймовірну кількість кібератак на органи публічної влади в Україні ще до початку вторгнення, сподіваючись на руйнування державної інфраструктури і внутрішній громадянський хаос у країні. Однак Україна успішно та достойно витримала ці атаки.

Орім того, вже буквально в перші дні російського вторгнення навіть запустила нові сервіси в Дії. У результаті Дія весь цей час дуже вдало задовольняє нагальні потреби українських громадян, а саме: залишатися на зв'язку, бути в курсі достовірних новин, змінити місце реєстрації, пожертвувати на армію та багато іншого. Відповідно з лютого 2022 року всі складові проєкту Дія неодноразово оновлювались (рис. 3.1) відповідаючи на виклики, що принесла війна та задовольняючи адміністративні, юридичні чи економічні потреби українців. При цьому загальна чисельність користувачів Дії зросла на 20% і наразі становить 18,6 млн осіб [34].

Окрім впровадження та постійного розвитку Дії, здійснюються й інші ефективні кроки у напрямку посилення цифрової безпеки. Зокрема Міністерство культури та інформаційної політики спільно з Міністерством цифрової трансформації співпрацюють з українськими та міжнародними

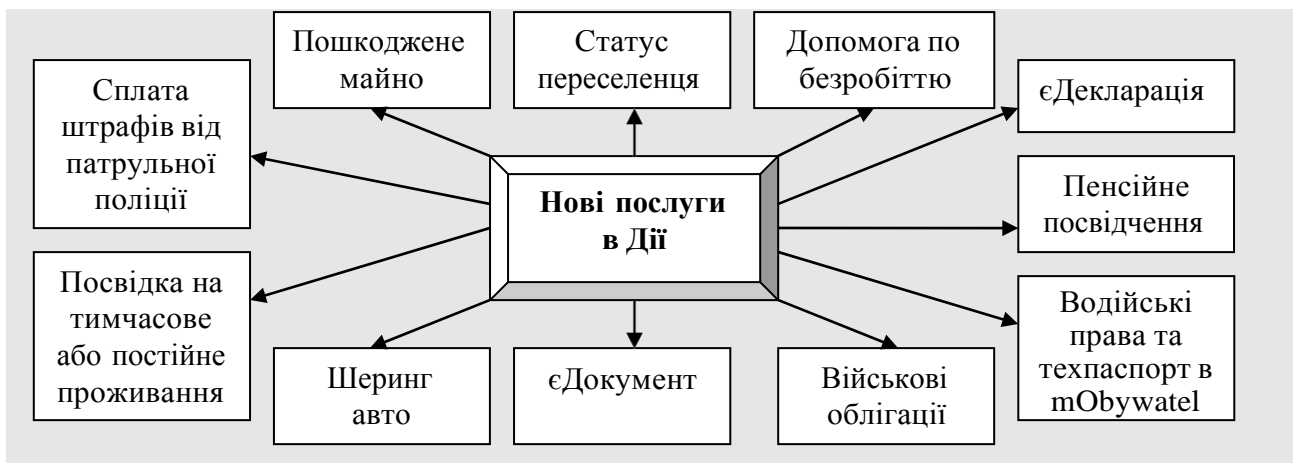


Рис 3.1. Послуги в додатку Дія, що стали доступні після 24 лютого 2022 року [34]

неурядовими організаціями та приватним сектором для протидії російській пропаганді та дезінформації як в Україні, так і за кордоном.

Доцільно відзначити, що у співпраці зі світовими технологічними гігантами Україна перенесла важливі бази даних в хмарне сховище за кордоном з метою захистити дані від кібератак і забезпечити доступ до них у разі пошкодження фізичної інфраструктури.

Водночас в умовах воєнного стану слід очікувати прискорення роботи з цифровізації Міністерства оборони України та всіх відповідних військових служб. Провідні експерти серед таких ключових пріоритетів відзначають створення цифрової системи вчасного планування та прогнозування потреб військових. Крім того, вся інформація про них має бути цифровою: електронний військовий квиток, проходження ВЛК та перебування в госпіталі, електронні військові журнали та звіти. Таким чином українська сфера оборони, вже готова до використання сучасних ІКТ, у найближчій перспективі стане ще більш цифровою.

Отже, в умовах повоєнного відновлення країни наше бачення майбутнього України – це повна її цифровізація, яка передбачає формування механізмів, що забезпечать становлення та розвиток держави з податковою системою світового рівня, передовими оборонними технологіями та ефективним державним управлінням. Найбільш “амбітна мета полягає в тому,

щоб до 2030 року всі державні послуги були доступними в Інтернеті, і цього року буде зроблено значний поштовх до цифровізації ключових послуг” [76].

В основі цієї трансформації лежить стратегічна мета позиціонування України як одного з провідних ІТ-центрів Європи, де цифрова економіка робить значний внесок у ВВП. Пріоритети Міністерства цифрової трансформації на найближчу та середньострокову перспективу зосереджені навколо нових технологій, зокрема штучного інтелекту, доповненої реальності та машинного навчання.

Одним із відомих проєктів у цій сфері є VI Government, спільний проєкт Міністерства цифрової трансформації та Держстату. Ця ініціатива спрямована на оптимізацію процесу прийняття рішень на державному рівні, використовуючи потужність бачення, заснованого на оперуванні великими базами даних.

Проте в центрі уваги залишаються оборонні технології як наріжний камінь цифрового майбутнього України. Визнаючи глобальний інтерес і інвестиційний потенціал у цьому секторі, Міністерство готове експортувати свої інновації на міжнародний рівень, потенційно породжуючи нове покоління технологічних “єдинорогів”.

Нарешті, уряд однозначно визнає, що цифрові технології відіграватимуть величезну роль і в післявоєнному відновленні України. Платформа DREAM є прикладом використання цифрових рішень у процесі нагляду за відбудовою, ілюструючи прагнення України до технологічного прогресу на всіх рівнях.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють констатувати, що перспективними векторами розвитку цифрового потенціалу сфери публічного управління в Україні можуть стати такі:

- 1) Розробка стратегії цифрового уряду, доповненої планом дій і інструментами оцінки впливу. При цьому відповідність стандартам ЄС і технологічним, і освітнім, має стати основою визначення наступних кроків цифрової трансформації в Україні.

2) Фінансування розробки ключових інструментів для роботи з цифровими технологіями (наприклад, цифрова ідентифікація, загальні служби даних, загальні бізнес-процеси) і активне їх впровадження в публічному секторі.

3) Розвиток цифрових навичок населення України. З огляду на це, відзначимо, що саме задля покращення обізнаності громадян (насамперед, у таких сферах, як кібербезпека, штучний інтелект та машинне навчання та ін.) у березні 2021 року Розпорядженням КМУ № 167-р від було схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. Вважається, що реалізація Концепції матиме великий вплив на розвиток держави в рамках виконання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (“Угода”). У свою чергу, в ЄС запроваджено так званий “Регулятор Цифрових Компетентностей для Громадян ЄС” (англ. “DigComp”), що допомагає особам оцінити свої знання у цифровій сфері або визначити прогалини у своїх навиках. Таким чином, за допомогою Концепції Україна гармонізує національний цифровий ринок із країнами ЄС [24]. Доцільно зауважити, що пандемія коронавірусу стала важливою рушійною силою цифровізації навчання, адже в умовах карантину навчальні заклади всіх рівнів почали використовувати практично всі доступні соціальні медіа для розвитку комунікації між викладачами і студентами, а за допомогою таких інтернет-технологій як Moodle, Google Meet, Adobe Connect, Microsoft Teams, ZOOM та інших організовувалося синхронне та асинхронне дистанційне навчання.

4) Створення та розвиток в Україні науково-дослідних центрів і дата-хабів. Україна є привабливим місцем для створення центрів обробки даних завдяки низькій вартості енергії та стратегічно вигідному розташуванню.

5) Відновлення діяльності в Україні. Багато компаній покинули Україну після початку повномасштабного вторгнення або припинили аутсорсинг в Україні. ІТ-сектор виявився стійким і життєво важливим під час війни, тому не треба боятися повертатись.

б) Відновлення цифрової інфраструктури. Російське вторгнення знищило значну частину цифрової інфраструктури України, включаючи телекомунікаційні станції, лінії Інтернету тощо. Бізнес може допомогти відновити цю інфраструктуру, надаючи фінансування та експертизу.

7) Посилення кіберстійкості органів публічної влади (наприклад, за рахунок впровадження ключових стандартів Інтернету, включаючи IPv6 та усталені стандарти безпеки в Інтернеті, а також передові практики щодо DNS, маршрутизації та безпеки електронної пошти та ін.);

8) Упровадження е-урядування на місцевому та регіональному рівнях: передбачає створення якісно нових форм організації діяльності місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх взаємодію з центральними органами влади та між собою, з громадянами та бізнесом шляхом надання доступу до публічної інформації, державних інформаційних ресурсів, електронних адміністративних послуг, залучення громадян до процесу вироблення і прийняття управлінських рішень в містах та регіонах за допомогою сучасних ІКТ. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) обумовив введення в широкий обіг таких понять як “розумне місто” (смарт-місто), “електронне місто”, “електронний регіон”.

9) Організація заходів щодо накопичення знань про цифрові технології та пов’язані з ними проблеми (відкриті архітектури, функції 5G – наприклад, віртуалізація, контейнеризація, слайсинг тощо), еволюцію середовища загроз, інциденти в реальному житті тощо; та ін.

Отже, запровадження воєнного стану на тлі повномасштабного вторгнення РФ на територію України суттєво вплинуло на реалізацію роботи послуг та інструментів е-урядування України, спричинивши певні обмеження та для громадян, фізичних осіб та бізнесу в цілому. Ці обмеження пов’язані з аспектами безпеки, не є постійними і будуть скасовані після закінчення війни. Однак, тенденція активного впровадження цифрових трансформацій на державному рівні в Україні не сповільнюється.

Висновки до розділу 3

1. Розглянуто зарубіжний досвід цифровізації сфери публічного управління на прикладі таких європейських країн світу як Німеччина, Франція, Великобританія та Естонія. Зроблено висновок, що серед основних характерних ознак такої цифровізації доцільно виокремлювати такі: багаторівневе адміністрування процесів цифровізації (державне, незалежна влада, приватне) та тісна взаємодія влади та бізнесу (ДПП); стабільність та ефективність державних реформ, дієва адаптація наявних державно-управлінських інструментів до цифрової ери; висока прозорість діяльності у сфері публічного управління та відкритість публічних даних; посилення впливу громадського суспільства на прийняття публічно-управлінських рішень; відсутність дискримінаційних проявів щодо доступу різних користувачів до технологій та їх використання; посилення системи захисту персональних даних у регулюванні використання цифрових технологій; розвинута система державної підтримки процесів цифровізації сфери публічного управління (наприклад, субсидії на підключення до Інтернету, навчання цифрових навичок, підтримка незахищених верств громадян та ін.); комплексний підхід до реформування законодавства щодо розвитку цифрових технологій; орієнтованість на європейське та міжнародне співробітництво, включення до загальносвітових процесів.

2. Запропоновано Проєкт удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з мешканцями громади в контексті створення відкритих онлайн-прийомів в умовах воєнного стану в Україні. Мета даного проєкту – створення онлайн-платформи, що дозволить мешканцям громади взаємодіяти та вирішувати проблемні питання з представниками органів місцевого самоврядування через особисті онлайн-прийоми. Результатом реалізації запропонованої проєктної пропозиції може стати підвищення безпеки громадян в умовах ймовірних обстрілів та інших надзвичайних ситуацій, завдяки можливості віддаленого та безпечного звертання до органів місцевого

самоврядування через онлайн-платформу. Громадяни матимуть можливість звертатися до представників влади з будь-якого зручного місця, що суттєво забезпечує комфорт та безпеку. Крім того, проєкт зможе надати безбар'єрну та доступну взаємодію для всіх груп населення, включаючи людей з інвалідністю, людей похилого віку та інші групи з особливими потребами, завдяки безбар'єрному дизайну та іншим заходам, що гарантують абсолютно рівні можливості для всіх користувачів. Отже, очікувані результати проєкту спрямовані на покращення безпеки та доступності взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування через онлайн-платформу.

3. Обґрунтовано перспективні вектори розвитку цифрового потенціалу сфери публічного управління в Україні, а саме: розробка стратегії цифрового уряду, доповненої планом дій і інструментами оцінки впливу; фінансування розробки ключових інструментів для роботи з цифровими технологіями (наприклад, цифрова ідентифікація, загальні служби даних, загальні бізнес-процеси) і активне їх впровадження в публічному секторі; розвиток цифрових навичок населення України; створення та розвиток в Україні науково-дослідних центрів і дата-хабів; відновлення діяльності в Україні, насамперед, в ІТ-секторі; відновлення цифрової інфраструктури; посилення кіберстійкості органів публічної влади; упровадження е-урядування на місцевому та регіональному рівнях; організація заходів щодо накопичення знань про цифрові технології та пов'язані з ними проблеми, еволюцію середовища загроз, інциденти в реальному житті тощо; та ін.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку цифрового потенціалу сфери публічного управління й розроблено рекомендації щодо їх практичного впровадження в Україні (у т.ч. й в умовах невизначеності). Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань. На цій підставі сформовано ряд висновків теоретичного, методичного та науково-практичного характеру, а саме:

1. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі. Зокрема досліджено сутність таких понять як “потенціал”, “цифровізація”, “публічне управління”. Доведено, що на сьогодні цифрові технології все більше проникають не лише в різні сфери приватного бізнесу, а й у публічну сферу. У свою чергу, цифровізація публічного управління пов’язана, насамперед, з використанням цифрових технологій, можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, наданням адміністративних послуг, формуванням дієвих державних механізмів реалізації державної політики. На цій підставі зроблено висновок, що “цифровий потенціал сфери публічного управління (ЦПСПУ)” – це цілісна відкрита й мінлива система, що представлена сукупністю здатностей і можливостей впровадження та використання цифрових технологій у системі публічного управління. При цьому визначальною ознакою ЦПСПУ є його інституціональність, оскільки він безпосередньо залежить від інституційних характеристик системи публічного управління.

2. Визначено склад та особливості цифрового потенціалу сфери публічного управління з позиції його розвитку. Встановлено, що цифровий потенціал сфери публічного управління може включати досить широкий набір змін традиційних практик, технологій, механізмів (подальше переведення державних сервісів в електронну форму, нові інструменти державної комунікації, надання документів через Інтернет, формування стійкої співпраці

органів державної влади з громадянами через електронні сервіси тощо та ін.). При цьому особливу приділено розвитку цифрових технологій сфери публічного управління, серед яких: електронна ідентифікація та автентифікація, які дозволяють громадянам та бізнес-структурам ідентифікувати себе в онлайн-середовищі за допомогою електронних засобів; Великі кідані (англ. BigData) в інформаційних технологіях; Відкриті дані (OpenData); онлайн системи контролю та моніторингу; блокчейн (Blockchain); мобільні додатки для громадян; електронні платежі та фінансові сервіси; електронна освіта та ін. На цій підставі узагальнено базові фактори, що визначають дієвий розвиток цифрового потенціалу сфери публічного управління. Зроблено висновок, що розвиток ЦПСПУ стає пріоритетним напрямом публічного управління для стабілізації ситуації у період повоєнного відновлення економіки України.

3. Уточнено сутність та зміст електронного урядування в умовах сучасних суспільних викликів. Встановлено, що електронне урядування – форма організації публічного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування шляхом використання ІКТ для формування нового типу держави (на кшталт сервісної), орієнтованої на задоволення потреб суспільства. На цій підставі охарактеризовано засади функціональної моделі е-уряду. Обгрунтовано, що концепція електронного урядування інтегрує і розвиває її складові електронний уряд, електронну демократію та відкритий уряд. Механізми розвитку е-урядування в роботі виокремлені у складові з п'яти груп: механізми безпеки в інформаційному просторі, механізми е-взаємодії, механізми надання е-послуг, механізми е-демократії та відкритого уряду.

4. Охарактеризовано стан та проблеми реалізації державної політики України щодо цифрового розвитку. Встановлено, що метою цифрового розвитку та електронної демократії в Україні є створення сучасної, відкритої та прозорої держави, яка сприяє активній участі громадян у процесах управління та прийняття рішень. Доведено, що використання цифрових технологій у публічному секторі України вносить багато переваг і може підвищити

ефективність та доступність публічних послуг для громадян. Проте, разом із цим виникають і проблеми, серед них: проблеми у сфері кібербезпеки (зростання кібератак та недостатня захищеність інформації); цифрова нерівність; втрата робочих місць у сфері публічної служби; недостатня технологічна інфраструктура; проблеми з приватністю та етикою; недостатня інтероперабельність (у публічному секторі існує велика кількість систем та платформ, які не завжди взаємодіють між собою) та ін. Зроблено висновок, що цифровізація публічного управління є необхідною складовою сучасної країни, що дозволить оптимізувати діяльність органів публічної влади, підвищити залученість громадян до процесів обговорення та прийняття соціально значимих рішень та сприяти зростанню конкурентоспроможної економіки України.

5. Проаналізовано інституційний вимір цифровізації системи публічного управління в Україні. Досліджено нормативно-правову базу, що врегульовує питання цифровізації сфери публічного управління в Україні, уточнено їх роль та змістовну спрямованість. Встановлено наявність відповідного чинного законодавчого забезпечення для формування та розвитку цифрового суспільства й цифрової економіки в державі. Відзначено, що у вітчизняних чинних концепціях з досліджуваної проблематики основна увага зосереджена на таких питаннях як: е-урядування та е-демократія; система електронних послуг; цифрові компетентності; проблематика цифрової економіки та цифрового суспільства; штучний інтелект та ін. Систематизовано основні стратегічні документи щодо питань цифровізації сфери публічного управління. На цій підставі акцентовано увагу, що в стратегічному контексті питанням цифровізації публічної сфери приділяється недостатньо уваги. Зокрема, відзначена Національна економічна стратегія на період до 2030 року, в якій частково окреслено позиції державної політики щодо розвитку цифрової економіки з конкретними стратегічними цілями підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок, підвищення якості державних електронних сервісів, покращення інструментів е-демократії. Констатовано, що наразі надзвичайно актуальною та затребуваною постає розробка Національної

стратегії цифровізації та Концепції цифрового розвитку органів публічної влади в Україні, а також гармонізація вітчизняних правових цифрових відносини з правовими нормами Європейського Союзу.

6. З'ясовано специфіку цифровізації управління HR-процесами на державній службі в умовах воєнного стану в країні. Актуалізовано необхідність перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі цифрові практики HR-менеджменту на державній службі. Фактично це означає впровадження сучасного HR-циклу на державній службі – від рекрутингу, навчання, мотивації до оцінювання результатів, відповідальності та припинення служби. Констатовано, що світова пандемія та воєнний стан в Україні призвели до необхідності переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошуку і закріплення цифрових HR-практик (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (HRIS), дистанційне навчання (e-learning) та ін.), які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації в умовах нових вимог і викликів. Сформовано вектори успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення цифрового розвитку сфери публічного управління в Україні з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері. Для цього:

а) розглянуто зарубіжний досвід цифровізації сфери публічного управління на прикладі таких європейських країн світу як Данія, Німеччина, Франція, Великобританія та Естонія. Зроблено висновок, що серед основних характерних ознак такої цифровізації доцільно виокремлювати: багаторівневе адміністрування процесів цифровізації (державне, незалежна влада, приватне) та тісна взаємодія влади та бізнесу (ДПП); стабільність та ефективність державних реформ, дієва адаптація наявних державно-управлінських інструментів до цифрової ери; висока прозорість діяльності у сфері публічного управління та відкритість публічних даних; посилення

впливу громадського суспільства на прийняття публічно-управлінських рішень; відсутність дискримінаційних проявів щодо доступу різних користувачів до технологій та їх використання; посилення системи захисту персональних даних у регулюванні використання цифрових технологій; розвинута система державної підтримки процесів цифровізації сфери публічного управління (наприклад, субсидії на підключення до Інтернету, навчання цифрових навичок, підтримка незахищених верств громадян та ін.); комплексний підхід до реформування законодавства щодо розвитку цифрових технологій; орієнтованість на європейське та міжнародне співробітництво, включення до загальносвітових процесів;

б) запропоновано Проєкт удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з мешканцями громади в контексті створення відкритих онлайн-приймів в умовах воєнного стану в Україні. Мета даного проєкту – створення онлайн-платформи, що дозволить мешканцям громади взаємодіяти та вирішувати проблемні питання з представниками органів місцевого самоврядування через особисті онлайн-прийоми;

в) обґрунтовано перспективні вектори розвитку цифрового потенціалу сфери публічного управління в Україні, а саме: розробка стратегії цифрового уряду, доповненої планом дій і інструментами оцінки впливу; фінансування розробки ключових інструментів для роботи з цифровими технологіями (наприклад, цифрова ідентифікація, загальні служби даних, загальні бізнес-процеси) і активне їх впровадження в публічному секторі; розвиток цифрових навичок населення України; створення та розвиток в Україні науково-дослідних центрів і дата-хабів; відновлення діяльності в Україні, насамперед, в ІТ-секторі; відновлення цифрової інфраструктури; упровадження е-урядування на місцевому та регіональному рівнях; посилення кіберстійкості органів публічної влади; організація заходів щодо накопичення знань про цифрові технології та пов'язані з ними проблеми, еволюцію середовища загроз, інциденти в реальному житті тощо; та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Цифровізація не зможе повністю замінити держслужбовців – НАДС. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/255750-tsifrovizatsiya-ne-smozhet-polnostyu-zamenit-gossluzhaschikh-nads> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Арістотель. Політика / Пер. з давньогрецької О. Кислюк. Вид-во 3-є. К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2005 . 239 с.
3. Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник НАУ*. 2004. № 7. С. 50–52.
4. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття “потенціал” у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 48–53.
5. Березюк О.О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. С. 109–117.
6. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1–2. С. 42–51.
7. Дашко І.М. Кадровий потенціал : сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
8. Деякі питання оптимізації державних органів виконавчої влади в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України № 829 від 02.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2019-%D0%BF/ed20210220#Text> (дата звернення: 10.11.2023).
9. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
10. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої

влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: Постанова Кабінету Міністрів України № 194 від 3 березня 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.11.2023).

11. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-р від 24.06.2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80> (дата звернення 12.11.2023).

12. Економічна енциклопедія : у 3 т. / гол. ред. Б.Д. Гаврилишин. К. : Видавничий центр “Академія”, 2000. Т. 2 / відп. ред. С.В. Мочерний, 2001. 848 с.

13. Економічна енциклопедія : в 3 т. / ред- кол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. Т. 3. 864 с.

14. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К., 2017. Частина 2: Електронне урядування: основи та стратегії реалізації. К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 72 с.

15. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Частина 3. К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 84 с.

16. Євсюкова О.В. Механізми управління розвитком сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ТОВ “Август Трейд”, 2019. 336 с.

17. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1716> (дата звернення: 19.11.2023).

18. Забейворота Т. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. 2017. №. 1(51). С. 35– 42.

19. Запровадження тренду максимальної цифровізації держслужби – це важливий крок до цифрової держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-zaprovadzhennya> -

trendu-maksimalnoyi-cifrovizaciyi-derzhsluzhbi-ce-vazhliivij-krok-do-cifrovoyi-derzhavi-oriyentovanoyi-na-zadovolennya-potreb-gromadyan (дата звернення: 19.11.2023).

20. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf (дата звернення: 19.11.2023).

21. Зелена книга державної політики у сфері електронного урядування. URL: <http://e-zakon.org/doc/greenbook/ch40> (дата звернення: 19.11.2023).

22. Зміна цивілізаційної парадигми розвитку України: теоретико-методологічний аналіз. Київ: ІПІЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2019. 552 с.

23. Зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ НАДС № 39-20 від 13.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0277-20> (дата звернення: 15.11.2023).

24. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 167-р від 03.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

25. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (дата звернення 30.10.2023).

26. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1556-р від 02.12.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 30.10.2023).

27. Лопушинський І.П. “Цифровізація” як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. с. http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf

28. Малий І.Й., Цедік М.Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. №2. URL: [10.32702/2307-2156-2022.2.3](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.3) (дата звернення 30.10.2023).

29. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 65. № 4. С. 34–

39. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.034 (дата звернення: 19.11.2023).

30. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія; за ред. О.В. Радченка. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2017. 116 с.

31. Національна економічна стратегія на період до 2030 рік: Постанова Кабінету міністрів України № 173 від березня 202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>. (дата звернення: 19.11.2023).

32. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний вебсайт. URL : <https://nads.gov.ua/diyal-nist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 10.11.2023 р.)

33. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3. С. 77–87 (дата звернення: 19.11.2023).

34. Нові сервіси в Дії: пенсійне, посвідка на проживання, документи англійською та шеринг авто. URL: <https://diia.gov.ua/news/novi-servisi-ta-dokumenty-v-diyi-pensijne-posvidka-na-prozhivannya-dokumenty-anglijskoju-ta-shering-avto> (дата звернення: 11.11.2023).

35. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183> (дата звернення: 11.11.2023).

36. Пиріг С. Цифровізація публічного управління е-демократії на регіональному рівні. Економічний форум. 2022. №3. С. 107–113. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/331 (дата звернення: 11.11.2023).

37. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України № 1137 від 04.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2023)

38. План заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021–2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 438-

р від 12.05. 2021. UPL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-438r> (дата звернення: 11.11.2023).

39. Положення про Державне агентство з питань електронного урядування : Постанова Кабінету Міністрів України № 492 від 01.10.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/492-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.03.2023).

40. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України № 856 від 18.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

41. Польовий П.В. Нормативно-правовий механізм трансформації в органах публічної влади та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72) № 4. С. 84–93. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/14> (дата звернення: 11.11.2023).

42. Прилипко М.П. Особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (м. Київ, 26–27 квіт. 2023 року) / за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023.

43. Прилипко М.П. Розвиток цифрового потенціалу сфери публічного управління в Україні в контексті європейських тенденцій: Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба : матеріали Все-укр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 197–199.

44. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI від 06.09.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

45. Про внесення змін до Закону України “Про звернення громадян” щодо електронного звернення та електронної петиції: Закон України № 577-III від

02.07.2015.URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text> (дата звернення: 13.10.2023).

46. Про електронні довірчі послуги: Закон України № 2155-VIII 05.10.2017. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 13.10.2023).

47. Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”: Закон України № 2102-IX від 24.02.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20> (дата звернення: 06.11.2023).

48. Про Кабінет Міністрів України: Закон України № 794 від 27.02.2014 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 17.10.2023).

49. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку: Закон України від 16.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-20#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

50. Про національну програму інформатизації: Закон України № 74/98-ВР від 04.02.1998. Дата оновлення: 01.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

51. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України № 1667-IX від 15.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

52. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ № 844-р від 01.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/844-2017-%D1%80> (дата звернення 12.11.2023).

53. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 2250-р від 13.12.2010. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80/ed20101213#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

54. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України

№ 797-р від 08.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text-4> (дата звернення: 10.11.2023).

55. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ № 67-р від 17.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

56. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 386-р від 15.05.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577> (дата звернення: 10.11.2023).

57. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 246 с.

58. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf> (дата звернення 16.10.2023).

59. Савченко О.С. Систематизація наукових підходів до поняття “цифровізація у публічному управлінні”. *Держава та регіони*. 2022 р., № 2 (76). С. 72–76.

60. Савченко О.О. Сучасні тенденції запровадження цифровізації публічного управління в країнах Європейського Союзу. *Публічне управління та митне адміністрування: Спецвипуск*, 2022. С. 117–122. <https://scholar.archive.org/work/l13ycibxpnfsjfk53rnimswsem/access/wayback/http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/спец/19.pdf> (дата звернення 16.10.2023).

61. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ : Вид-во “Каравелла”, 2019. 292 с.

62. Скорик О., Рябокони Н. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf (дата звернення 16.10.2023)..

63. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1467-р від 17.11.2021. UPL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#n15> (дата звернення 16.10.2023).

64. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21.07.2021. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення 16.10.2023).

65. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження КМУ № 386-р від 15.05.2013. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення 16.10.2023).

66. Стратегія сталого розвитку “Україна-2020”: Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 16.10.2023)..

67. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1353-р від 28.10.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 16.10.2023).

68. Тягунова Н.М., Тягунова З.О., Цифрові компетентності як детермінанти розвитку підприємницької діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 57–61. UPL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/23> (дата звернення: 10.11.2023).

69. Україна 2030E– країна з розвинутою цифровою економікою (2021). URL:<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 10.11.2023).

70. Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний” – 2020). Концептуальні засади. Першочергові сфери, ініціативи, проєкти “цифровізації” України до 2020 року. URL:<https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

71. Цифрова економіка та інформаційно-комунікаційні технології: публічна подія для пріоритизації заходів стратегії та обговорення ключових положень.2021. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/602/581/51d/60258151d2896461958259.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

72. Час диджитальних змін: нова можливість для цифровізації українських громад. URL : <https://decentralization.gov.ua/en/news/16062> (дата звернення: 10.11.2023).

73. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

74. Чернов С.І., Гайдученко С.О. Текст лекцій з дисципліни “Публічне адміністрування”. Х. : ХНУМГ, 2014. 98 с.

75. Шестаковська Т.Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Науковий журнал “ECONOMIC SYNERGY”*. 2023. Випуск 2 (8). С. 8–22.

76. Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. 1 жовтня, 2023. URL : <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145#> (дата звернення: 10.11.2023).

77. Яненкова І.Г. Економічна сутність поняття “організаційний ресурс” та його місце в інноватиці. URL :: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/monograf/58/4.pdf8> (дата звернення: 10.11.2023).

78. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalizationand-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c> (дата звернення: 10.11.2023).

79. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the

Regions: A Digital Agenda for Europe. Brussels, 2010. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245R\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245R(01)&from=EN) (дата звернення: 10.11.2023).

80. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June, 2017. 8104 p

81. EUROPEAN COMMISSION: Association Implementation Report on Ukraine: Brussels, 22.7.2022 URL: <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/Association%20Implementation%20Report%20on%20Ukraine%20-%20Joint%20staff%20working%20document.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

82. Eurostat. Digital economy and society. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 10.11.2023).

84. Heath N. How Estonia became an e-government powerhouse, February 19, 2019. URL: <https://www.techrepublic.com/article/how-estonia-became-an-e-government-powerhouse> (дата звернення: 10.11.2023).

85. Keeling, D. Management in Government. London: Allen & Unwin. 1972.

86. Michel H. e-Administration, e-Government, e-Governance and the Learning City: A typology of Citizenship management using ICTs. *The Electronic Journal of e-Government*. 2005. № 3(4). P. 213–218.

87. Mergel I. Digital transformation of the German State. Public Administration in Germany. Palgrave Macmillan, 2021. P. 334–337.

88. Pollitt, C. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Bouckaert. Oxford : University Press, 2004. 240 p.

89. Tham J. Critical Factors for Creating a Successful Digital Public Administration. SSRN Electronic Journal. 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3296207> (дата звернення: 10.11.2023).

90. Vepkhvia G. E-government and E-governance: Various or Multifarious Concepts. International Journal of Scientific and Management Research. 2022. Vol. 5. Is. 1. P. 183–196. URL: [10.37502/IJSMR.2022.5111](https://doi.org/10.37502/IJSMR.2022.5111) (дата звернення: 10.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтерпретації категорій, що розкривають зміст цифрових
трансформаційних процесів *

Автори, джерело	Трактування понять			
	Цифровізація	Цифрові трансформації	Цифровий розвиток	Цифрова економіка
1	2	3	4	5
Дж. Блумберг (J. Bloomberg) [28]	Використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання можливостей для отримання доходів і створення вартості, процес переходу до цифрового бізнесу.	Поширення більш досконалих моделей та методів обґрунтування рішень, заснованих на використанні цифрових технологій.	Прогресивні зміни в перебігу економічних процесів за рахунок використання цифрових технологій.	Економічна діяльність, що включає бізнес-моделі та бізнес-процеси, засновані на використанні цифрових технологій.
М. ХосровПоур (M. Khosrow-Pour) [29]	Інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифрування всього, що можна оцифрувати .	Глибока трансформація бізнес-діяльності, процесів,компетенцій і моделей, щоб використовувати зміни і можливості цифрових технологій і їх вплив на суспільство.		Вид економічної моделі, у якій всі бізнес-процеси проводяться з використанням цифрових технологій.
Eurostat [30]	Перетворення взаємодій, комунікацій, функцій та моделей у цифрові форми за оптимального поєднання цифрових та аналогових моделей, процесів, а також автоматичних, напівавтоматичних та ручних операцій. У бізнес-сфері: використання цифрових технологій і даних для створення доходів, поліпшення бізнесу, заміни/перетворення бізнес-процесів і створення середовища для цифрового бізнесу, в якому цифрова інформація є основою.	Глибокі і такі, що прискорюються, зміни бізнес-діяльності, процесів, компетенцій і моделей, щоб повною мірою використовувати зміни і можливості цифрових технологій і їх вплив на суспільство.	Різні рівні цифрового розриву, які необхідно подолати, щоб сприяти широкому розповсюдженню цифрового використання у суспільстві.	Економічна діяльність, що базується на цифрових технологіях, які визначають моделі виробництва і споживання.

1	2	3	4	5
<p>Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. [31]</p>	<p>Насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.</p>	<p>Перехід до високотехнологічного виробництва та модернізація промисловості за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.</p>	<p>Створення ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формування потреб стосовно використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення.</p>	<p>Діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові.</p>

*Джерело: [42]