

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»
на тему: «Цифрова трансформація в адміністративному менеджменті органів
державної влади»

Здобувача групи АМ.м-21 Манжолі Богдана Віталійовича

(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

(підпис)

Богдан МАНЖОЛА
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старш.викл., к.е.н., доц. Яна КОБУШКО _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)
_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”,
освітньо-професійної програми ”Адміністративний менеджмент”

Здобувача групи АМ.м-21 Манжолі Богдана Віталійовича

1. Тема роботи ”Цифрова трансформація в адміністративному менеджменті органів державної влади” затверджена наказом №1356-VI від 27.11.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 15.12.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження особливостей впровадження цифрової трансформації для ефективного адміністративного управління в органах публічної влади та виявлення перспективних напрямків удосконалення адміністративно-управлінських технологій.
4. Об’єкт дослідження: цифрова трансформація в органах публічної влади в Україні.
5. Предмет дослідження: нормативно-правові норми, принципи, організаційні структури та інші принципи, а також практичні і проблемні аспекти, пов'язані з впровадженням цифрової трансформації у сфері публічного управління на рівні місцевої влади.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі статей фахових видань, нормативно-законодавчих положеннях, аналітичних матеріалів, відкритих даних.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	19.11.2023
II	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ЯКІСНОЇ ЗМІНИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	30.11.2023
III	УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	05.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен визначити сутність цифровізації, цифрової трансформації у сфері публічного управління та адміністрування, охарактеризувати принципи цифрової трансформації публічного управління; визначити поточний стан переходу на цифрові технології.

У розділі 2 студент повинен дослідити актуальні тенденції цифрової трансформації у сфері публічного управління з метою забезпечення його ефективності та сприяння позитивному розвитку на місцевому рівні, визначити проблеми і негативні чинники, які впливають на успішну реалізацію цифрових змін у сфері публічного управління.

У розділі 3 студент повинен запропонувати шляхи удосконалення адміністративно-управлінських технологій на основі цифрової трансформації.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 02.11.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

старш. викл., к.е.н., доц. Яна КОБУШКО

_____ (підпис)

Завдання до виконання одержав

Богдан МАНЖОЛА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

_____ (підпис)

Анотація

Проведено комплексне дослідження цифрової трансформації публічного управління на місцевому рівні в Україні, враховуючи сучасний стан державотворення та актуальність середовища формування сучасного інформаційного суспільства, адаптації та інтеграції до світового цифрового ринку.

Використання цифрових технологій призводить до переорганізації управлінських методів, забезпечуючи ефективність, цінність та швидку реакцію на зміни. Визначено особливості цифрових трансформацій у публічному управлінні та їх параметри.

Наведено конкретні стратегії, концепції та програми цифрової трансформації, визначено, що у законодавчому полі не напрацьовано механізм їх узгодження, тому існують питання щодо реалізації відповідних заходів на місцях.

Визначено умови, за яких цифрові технології можуть підвищити ефективність державного управління. Робота висвітлює проблеми цифрових трансформацій, такі як відсутність централізованої політики, недостатність прогнозування, непридатне законодавство та брак ресурсів та кадрів.

Запропоновано шляхи подолання цих проблем, зокрема аналіз управлінських процесів, стратегічне планування цифрових трансформацій та розвиток інфраструктури та компетенцій суспільства. Цифрова трансформація державного сектору України слугує прикладом для інших країн: як використовувати переваги цифрового світу для розвитку суспільства та підвищення якості життя громадян.

Ключові слова: адміністрування; електронне урядування, електронні послуги, державне управління, інновації; інформаційно-комунікаційні технології; менеджмент; організація; цифрова трансформація.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	8
1.1 Роль та значення цифрових інновацій у взаємодії влади та громадян.....	8
1.2 Перспективні напрямки цифрової трансформації у публічному управлінні та адмініструванні.....	15
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ЯКІСНОЇ ЗМІНИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	30
2.1 Характеристика сучасного стану цифровізації органів місцевого самоврядування.....	30
2.2 Складові успішної цифрової трансформації місцевого самоврядування: диджиталізація та публічна комунікація.....	34
2.3 Поняття та напрямки утворення цифрових громад.....	41
2.4 Роль інформаційно-комунікаційних технологій у цифровій трансформації публічного управління та адміністрування.....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	53
3.1 Надання адміністративних послуг органами публічної влади в умовах цифрової трансформації.....	53
3.2 Управління інформаційною безпекою сучасних адміністративних систем внаслідок цифровізації.....	59
ВИСНОВКИ.....	700
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	722

ВСТУП

Всебічний розвиток цифрових технологій відзначився значущим впливом на поведінку громадян, їхні бажання та потреби, а також змінив способи комунікації, сформувавши вимогу суспільства до покращення надання послуг та сервісів. Цей вплив обумовив необхідність багатоканального та персоніфікованого доступу до інформації та сприяння партнерській взаємодії з органами влади.

Від ефективності організації публічних процесів управління залежать якісні умови для життя громадян, конкурентоспроможна економіка, водночас цифровий простір і сучасні управлінські процеси співіснують нерозривно.

Основний фокус дослідження спрямований на актуальні аспекти цифрової трансформації, такі як вдосконалення системи управління на рівні місцевої влади шляхом використання цифрових технологій, перегляду та автоматизації робочих процесів, впровадження новаторських підходів та цифрової трансформації сервісів і послуг для мешканців.

Метою роботи є дослідження особливостей впровадження цифрової трансформації для ефективного адміністративного управління в органах публічної влади та виявлення перспективних напрямків удосконалення адміністративно-управлінських технологій.

Відповідно до мети визначено завдання:

- ✓ визначити сутність цифровізації, цифрової трансформації у сфері публічного управління та адміністрування;
- ✓ охарактеризувати принципи цифрової трансформації публічного управління;
- ✓ визначити поточний стан переходу на цифрові технології;
- ✓ дослідити актуальні тенденції цифрової трансформації у сфері публічного управління з метою забезпечення його ефективності та сприяння позитивному розвитку на місцевому рівні;
- ✓ визначити проблеми і негативні чинники, які впливають на успішну реалізацію цифрових змін у сфері публічного управління;

✓ запропонувати шляхи удосконалення адміністративно-управлінських технологій на основі цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження є цифрова трансформація в органах публічної влади в Україні.

Предмет дослідження – нормативно-правові норми, принципи, організаційні структури та інші принципи, а також практичні і проблемні аспекти, пов'язані з впровадженням цифрової трансформації у сфері публічного управління на рівні місцевої влади.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувались загальнонаукові методи, такі як узагальнення та порівняння. Зокрема, вони були застосовані для аналізу різних поглядів вчених на фактори, індикатори, компоненти та методичні підходи, що стосуються конструкції моделей цифрової трансформації в суспільстві на рівні адміністративного менеджменту органів публічної влади.

Практичне значення отриманих результатів полягає у поширенні досвіду використання цифрових технологій для удосконалення діяльності органів публічної влади, що сприятиме створенню нових можливостей та покращенню роботи публічних органів. За результатами роботи опубліковано статтю у фаховому виданні *Кобушко, Я. В., & Манжола, Б. В. (2023). Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08> (Кобушко, Манжола, 2023)*

Структура та обсяг роботи: магістерська робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок, з них основного тексту 62 сторінки, 50 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1 Роль та значення цифрових інновацій у взаємодії влади та громадян

Революційні зміни у сфері цифровізації в Україні відбулися восени 2019 року. На той час цифрова трансформація стала ключовим напрямком національної політики. Пізніше було створено Міністерство цифрової трансформації та інші установи для розвитку цифрових ініціатив. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на період 2018-2020 років передбачала активізацію впровадження цифрових технологій в економіку та громадські сфери, здобуваючи новий зміст.

На основі цього документу та з урахуванням світового досвіду впровадження цифрових розробок можна узагальнити конкретні напрямки цифровізації муніципального управління. Перш за все, це впровадження цифрових технологій, які дозволяють якісно змінити процес управління органами місцевого самоврядування, включаючи модифікації в процесах, функціях, етапах циклу управління, а також в результативності роботи та ефективності управління. Виділяють стандартні цифрові технології - великі дані, штучний інтелект, розподілений реєстр, Інтернет речей та машинне навчання, але ще і власні цифрові розробки, що застосовуються на місцевому рівні.

Для органів місцевого самоврядування ці технології можна використовувати з метою підвищення рівня надання адміністративних послуг і здійснення контролю за допомогою розвитку систем ідентифікації, впровадження реєстрової моделі надання послуг, захисту особистих і відкритих даних, а також активної ролі при впровадженні їх. Важливо відзначити, що всупереч багатьом іншим країнам, в Україні ще досі не реалізовані принципи впровадження цифрових послуг по замовчуванню, навіть для найбільших із них.

Іншим важливим аспектом цифровізації муніципальних послуг є впровадження цифрових технологій у адміністративні процеси. Із цього слідує ідентифікація проблем, розробка плану, моніторинг та оцінку результатів, ще перегляд уже прийнятих рішень. При цьому контексті застосування цифрових технологій у конфігурації місцевих систем управління у реальному часі та оцінки ефективності муніципалітету з боку мешканців стало актуальною і корисною практикою за кордоном.

Масштаби цифрової трансформації в суспільстві є величезними, і цифровізацію можна розглядати як рушійну силу для нових парадигм, концепцій і підходів до державного управління загалом, а також до муніципального управління зокрема. Важливим елементом управлінської трансформації є ціннісний підхід до муніципального управління, спрямований на збільшення впливу населення на прийняття рішень за допомогою цифрових технологій та максимізацію користі влади для громадян. Це передбачає спрощення організаційної структури та економію ресурсів, що породжує концепцію муніципального управління як "платформи", де органи місцевого самоврядування можуть взаємодіяти з бізнесом та громадянами беручи за основу єдину цифрову екосистему.

Запровадження цифрових технологій в муніципальне управління пов'язане із розповсюдженням концепції "гнучкого управління", що передбачає ітеративний процес використання механізмів зворотного зв'язку для впровадження контрзаходів та "підстроювання" поведінки учасників процесу. Такий підхід також відомий як зворотний зв'язок.

Враховуючи закордонний досвід, можливості сучасних технологій штучного інтелекту у контексті цифровізації муніципального управління вирішуються різноманітні завдання, пов'язані з наданням муніципальних послуг громадянам та різним організаціям. Штучний інтелект має можливість забезпечувати різноманітні послуги у будь-яких ситуаціях життя громадян, надавати своєчасні та адаптовані відповіді на запитання користувача,

визначати і передбачати потреби будь-яких осіб і колективних груп, а також ефективно використовувати наявні ресурси місцевого самоврядування.

Всі аспекти управління місцевою владою, включаючи громадський транспорт, інфраструктуру, міське планування, економічний розвиток, невідкладну допомогу, розваги та відпочинок, вимагають врахування моделей життя та руху людей у своїх регіонах. Штучний інтелект, який аналізує великі дані з Інтернету речей, може надавати прогнози та відповідати на потреби як великих, так і малих спільнот.

Здобутки великих світових міст, таких як Нью-Йорк, Лондон і Токіо, свідчать про те, що у впровадженні цифрових технологій в управління місцевим самоврядуванням все більше уваги приділяється використанню обширних баз даних. Муніципалітети збирають та акумулюють різноманітні дані, включаючи інформацію про операційні ліцензії, запити на послуги або скарги від громадськості, а також плани капітального та інвестиційного капіталу, дані про адміністративні доходи та закупівлі, показники ефективності та результати опитувань. Використовуючи вбудовані датчики, соціальні мережі та дані краудсорсингу, муніципалітети мають великий обсяг інформації про стан та розвиток своїх територій, а їх аналіз має значний потенціал для покращення ефективності муніципального управління.

Одним із ключових напрямків використання великих даних у впровадженні цифрових технологій на місцевому рівні є управління надзвичайними ситуаціями. Метою цієї діяльності є готовність та ефективне реагування на надзвичайні ситуації, що мобілізують міські ресурси, змушуючи впроваджувати оновлені дані та оперативні процеси. Доступ до ефективних даних для вирішення нових завдань в умовах змінних обставин та суперечливої інформації вимагає створення цифрової інфраструктури, визначених протоколів та організаційних структур в місцевому управлінні.

Прикладом такої ініціативи є влада Нью-Йорка, яка почала публікувати адміністративні дані у відкритому форматі ще у 2009 році, сприяючи їх використанню місцевими установами.

Відкриті дані міста розглядаються як можливість привернути технічну спільноту як ключовий ресурс для підтримки місцевого підприємництва. Органи місцевого самоврядування визначили стратегічний документ "Відкриті дані для всіх", який встановлює програми та процедури публікації міських даних. Це робить відкриті дані частиною інструментів для поліпшення спільноти. Стратегія вимагає зворотного зв'язку під час розкриття даних та дозволяє відстежувати, хто і як використовує ці дані.

Модель машинного навчання в муніципальному управлінні поширюється в розвинутих країнах і включає методику обробки даних з різних джерел і повідомлення результатів до адміністрації за декілька годин після отримання вхідних даних. Це охоплює цифрову модель даних про надзвичайні ситуації, стандарти супутніх даних та протоколи для мобілізації доступу до інформації під час надзвичайних ситуацій.

Цифрова трансформація муніципального самоврядування вважається новим кроком у розвитку місцевого самоврядування та його реформ взагалі. Це підвищує результативність та ефективність діяльності місцевого самоврядування в контексті загальних тенденцій формування цифрового суспільства в Україні. Цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності управління місцевим самоврядуванням, а її поступове впровадження передбачає вдосконалення технологій та постійне навчання працівників.

Цифрові технології і програмні продукти розроблені для здійснення переходу до цифрового управління в органах місцевого самоврядування максимально плавним та зрозумілим. Цифровізація українських муніципалітетів відбувається повільно, але органи місцевого самоврядування можуть отримати найбільшу користь від інвестицій у цифрові технології. Це включає захист документів в хмарі від фізичних та кіберзагроз, а також розгалужену мережу Wi-Fi та мобільних пристроїв для доступу та оновлення даних в будь-який час та в будь-якому місці. Цифрова трансформація також

покращує стосунки з мешканцями, які очікують швидкого та прозорого обслуговування.

В сучасному світі інформаційні та цифрові технології стають невід'ємною частиною всіх сфер людського життя. Вплив Інтернет-технологій та здатність використовувати різноманітні інформаційні бази даних, інноваційні програми дозволяють ефективно реагувати на виклики суспільства. Цифрова трансформація, зокрема в галузі державного управління, є новаторським підходом, який впроваджується через інформаційні технології, покращуючи взаємодію між державою та громадянами. Україна, враховуючи сучасні потреби, відзначається застосуванням інновацій у сфері державного управління, зокрема цифровізації публічних послуг.



Рисунок 1.1 – Перехід технологій у цифровій трансформації

Джерело: Юрчак, 2019

Цифрова трансформація втілює розуміння технологій, підходів та інтеграцій до процесів в управлінні організаціями, маючи на меті підвищення результативності, ефективності, конкурентоспроможності та новацій.

Таблиця 1.1 – Аспекти цифрової трансформації в менеджменті

Аспекти	Опис
Автоматизація процесів	Автоматизація та застосування систем і інструментів для ефективного керування процесами
Збір та аналіз даних	Різні інструменти збору, збереження і аналізу (великих) даних для подальших рішень організацій
Хмарні технології	Застосування “хмар” для обчислення, обробки, обміну і зберіганням даних
Інтернет речей	Активна синхронізація пристроїв через підключення до Інтернету для створення екосистем, що збирають та обмінюються даними
Штучний інтелект та машинне навчання	Використання штучного інтелекту і машинного навчання у оптимізації і спрощенні процесів і процедур
Кібербезпека	Захист даних і цифрових систем, від кібератак і впливу ззовні
Віртуальна та доповнена реальність	Примінення VR і AR новацій у покращенні комунікацій, інтерактивного навчання та взаємодій
Аналітика даних	Впровадження алгоритмів та інструментів при виділенні тенденцій і актуальності самих даних
Електронна комерція	Розвиток е-торгівлі, надання послуг і продаж товарів з допомогою онлайн платформ

Джерело: Кобушко, Манжоло, 2023

Цифрові технології дозволяють оптимізувати процеси управління, роблячи їх більш ефективними та доступними для громадян. Важливим аспектом є аналіз великих обсягів інформації при прогнозуванні і прийнятті рішень у сферах, таких як транспорт, інфраструктура, економічний розвиток,

та інші. Відкриті дані стають ключовим ресурсом для розвитку місцевого підприємництва та взаємодії з технічною спільнотою. Залучення громадян до процесів управління, а також відкритий зворотний зв'язок є важливими складовими успішної цифрової трансформації.

Цифрові технології також забезпечують ефективний обмін даними між органами влади та громадянами, сприяючи швидкому реагуванню на надзвичайні ситуації та покращенню якості надання муніципальних послуг. Цифрова трансформація, як стратегічна програма для муніципалітетів, покликана підвищити їхню ефективність та створити цифрове суспільство в Україні. Органи місцевого самоврядування отримують користь інвестуючи у хмарні цифрові технології, забезпечуючи зберігання даних в хмарі, розширену мережу Wi-Fi та мобільних пристроїв для зручного доступу до інформації.

Громадські організації грають важливу роль у використанні цифрових технологій для надання соціальних послуг та взаємодії з громадою. Цифрова трансформація сприяє удосконаленню публічного управління та задоволенню потреб громадян через зручні та інноваційні технології. Процес цифрової трансформації є постійним та динамічним, оскільки державні установи повинні постійно вдосконалювати свої послуги, враховуючи оновлення технологій та потреби громадян. Ігнорування цих змін може призвести до втрати довіри до державних інституцій, оскільки суспільство оцінює їх за здатність іти в ногу з часом. Забезпечення якісного державного управління та використання сучасних технологій є ключовим для підтримки репутації громадянського суспільства та задоволення соціальних потреб. Цифрова трансформація спрощує взаємодію громадян із державними установами та сприяє боротьбі з корупцією. Крім того, цей процес сприяє участі громадян у державному управлінні та вирішенні важливих суспільних питань. Здобутий досвід країн, які вже успішно впроваджують цифрові послуги, може бути корисним для України. Громадські організації можуть відігравати важливу роль у цьому процесі, допомагаючи учасникам суспільства розуміти переваги

цифрової трансформації та активно брати участь у вирішенні важливих питань.

1.2 Перспективні напрямки цифрової трансформації у публічному управлінні та адмініструванні

Цифрова трансформація представляє собою глибокі зміни у розвитку суспільства, охоплюючи всі країни та сфери людського життя. Цей процес є ключовим напрямком соціального та економічного прогресу, що перебуває в центрі уваги на глобальному та національному рівні. Відомі також такі визначення як: диджиталізація, цифровізація суспільства, цифрова глобалізація, підхід Індустрія 4.0 (в Німеччині) і Суспільство 5.0 (в Японії) - слугують для опису ілюстрації необоротних змін в історії людства.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ. ЕЛЕМЕНТИ



Рисунок 1.2 – Нові технології у цифровій трансформації

Джерело: *Цифрова адженда України, 2020*

Фахівці Національної академії державного управління при Президентові України визначають кілька термінів, пов'язаних з цифровою трансформацією,

такі як цифрові трансформації, цифровізація публічного врядування, цифровізація та цифрове врядування. Ці поняття визначаються як зміни, спричинені використанням цифрових технологій в різних аспектах життя людини, суспільства та держави. (Баюк, Войт, Панасюк, 2015)

Цифрова трансформація ставить під сумнів роль та структуру систем державного управління та визначає необхідність опанування пріоритетних напрямків розвитку цих систем. Зокрема, пріоритети включають: цифрову трансформацію місцевого управління, розвиток цифрових взаємодій влади та бізнесу, цифровізацію територіальних громад, прогрес цифрових компетентностей у публічних службовців та впровадження цифрових технологій у виборчій системі. (Євсюкова, 2021)

Пріоритет «Розвиток цифрових можливостей державних службовців»

Диджитальні вміння державних службовців є невід'ємною частиною загальних ключових людських навичок, які вважається важливими для освіти в XXI столітті. Перша спроба визначення цих компетенцій відбулася у ЄС в 2006 році, коли почали розглядати нові можливості та вимоги, які виникали внаслідок стрімкого розвитку цифрових технологій. Однак справжній прорив у цифрову трансформацію у суспільстві відбувся після економічної кризи 2008-2009 років, коли потенціал цифрової економіки та способу життя став ключовим напрямком суспільного прогресу.

Даний поворот в поданні було відзначено у "Цифровому порядку денному для Європи 2010", у якому Європейська Комісія представила як частину стратегії "Європа 2020". Ці документи визначили потребу у співпраці між країнами та зацікавленими сторонами в галузі освіти та навчальної діяльності населення в умовах суспільної цифровізації.

Позитивний процес змін при цифровій трансформації, набув інтенсивності після кризи в 2008 році, призвів до переосмислення значення людських компетенцій. У 2018 році ЄС ухвалив "Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя", яка визначає

необхідність розвитку широкого спектру навичок і вмінь для гармонійного розвитку людей та суспільства.

В новому цифровому світі стає очевидним, що кожна особа повинна мати різноманітні уміння, які слід постійно вдосконалювати. Основні діючі компетенції, визначені в цій Рамковій програмі, створені для положення основи гармонійного розвитку в умовах стрімких змін у сучасному світі.

Ключові компетенції визначають те, що кожна людина потребує для розкриття власного росту, розширювання можливостей зайнятості, реалізації соціальної інтеграції і активної громадянської участі. Ці компетенції розвиваються протягом усього життя через формальну, інформальну та неформальну освіту.

Усі критичні навички розглядаються як рівно важливі і можуть сприяти успіху в суспільстві. Ці навички можна застосовувати в різних сферах життя, і вони взаємодіють та поєднуються, розвиваючись в різних комбінаціях. Ключові компетенції включають грамотність, мовні, математичні, наукові, технічні, цифрові, особистісні, соціальні, громадянські, підприємницькі та культурні навички, а також навички самовираження.

Термінологія, яку використовувалася для визначення компетенцій у 2006 році, потребує оновлення. Замість IST і ICT, зараз вважається, що "цифрова технологія" є більш відповідним терміном, охоплюючи повний спектр пристроїв, програмного забезпечення та інфраструктури. З урахуванням розширеності та різноманітності мобільних пристроїв і додатків, терміни "комп'ютери" та "Інтернет" вилучені через їх включення в більше широке поняття "цифрові технології".

Опитування серед державних службовців та працівників місцевого самоврядування вказує на те, що для розвитку цифрових компетенцій державних службовців є особливо необхідними та очікуваними знаннями:

- Цифрові комунікації.
- Хмарні сервіси та обчислення.
- Інтернет речей (IoT) і штучний інтелект.

- Цифрова інфраструктура.
- Електронна демократія.
- Цифрова захист (Карпенко, 2020).

У 2018 році в Україні з'явилися перші стратегічні державні нормативно-правові документи, які визначили напрямок цифровізації і розвитку країни. Ці документи також підкреслили важливість цифрової компетентності, яку слід враховувати при аналізі навичок, необхідних зараз для роботи в державних установах. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки визнає потребу в цифровізації економіки, громадської та соціальної сфер, а також наголошує на важливості розвитку цифрової інфраструктури та набуття громадянами цифрових компетенцій, включаючи державних службовців.

Пріоритет «Цифровізація територіальних громад»

Цифрове перетворення суспільства та зміни в органах влади суттєво впливають на розвиток громад, сформованих у процесі децентралізації в Україні. Сучасні тенденції включають інтенсивне впровадження елементів цифрового управління в роботу місцевого самоврядування. Цей процес активізується, переважно в містах, і поширюється в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Вже зараз ідентифіковано проблеми, що виникають у цьому контексті.

Термін "цифрова спільнота" використовується для узагальненого опису муніципального апарату на основі цифрових процесів. І це поняття стає все більш популярним у науковій літературі і вимагає докладного дослідження.

Існують загальні питання у цифровізації територіальних громад. Важливо визначити, що переваги цифровізації управління громадою можливі лише при наявності доступних цифрових технологій та широкого залучення до них населення. Органи місцевого самоврядування не проявляють великого інтересу до створення цифрових спільнот, особливо в малих містах та сільських поселеннях, де обмежений доступ до високошвидкісного Інтернету. Розширення мобільного доступу 4G може бути рішенням цієї проблеми.

Відомості про розвиток мобільного, фіксованого і широкосмугового зв'язку підсвічують загальний прогрес, але цифрова міжрегіональна різниця залишається актуальною проблемою. Державні установи, що розробляють плани для «цифрового розгортання» даних районів, повинні співпрацювати з приватними операторами для досягнення раціонального використання та просування розвитку.

Для подолання проблеми цифрової нерівності важливо реалізувати заходи, такі як формування національної інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету, підняття рівня доступності цифрових технологій для населення та створення єдиного інформаційного простору (Карпенко, 2020).

Загальні проблеми створення та функціонування електронних спільнот включають неефективне використання коштів та відсутність стандартизації систем електронної спільноти. Багато великих українських громад мають концепції цифрового розвитку, але їх реалізація залишається в розробці. На державному рівні важливо каталогізувати завершені проекти для створення банку інформаційних систем, які можуть використовуватися як "модельні".

Деякі області України активно заохочують впровадження цифрових технологій в об'єднані територіальні громади (ОТГ) через підтримку обласних органів влади. Навіть при позитивних наслідках реалізації таких програм виникають проблеми, оскільки власництво інформаційних ресурсів належить конкретним учасникам, а не громаді в цілому. Це ставить під сумнів самостійність місцевого самоврядування, оскільки територіальні органи мають основні повноваження щодо обробки цифрової інформації. Розгляд можливості законодавчих змін, які надавали б місцевим органам рівноправне становище у власності цифрової інформації, є вкрай доцільним.

Серед проблем, пов'язаних із диджиталізацією громад, важливе місце займають використання недокументованих форматів даних, закритих технологій та відсутність уніфікованих класифікаторів і схем даних. Це ускладнює автоматизований пошук і аналітичну обробку інформації, а також знижує доступність для громадян та організацій у доступі до інформаційних

ресурсів. Вирішення цих питань є ключовим для підвищення якості адміністративних послуг та забезпечення ефективності управлінських рішень.

На даний момент важливо провести глибший аналіз кроків по формуванню цифрового менеджменту на рівні саме місцевого самоврядування. Зазначимо, що офіційні статистичні показники, що відображають рівень застосування цифрових технологій муніципалітетами, поки що недоступні. Налагодження єдиного кількісного показника для оцінки реалізації концепції електронної громади, включаючи частку державних і місцевих послуг, що надаються муніципалітетами та об'єднаними територіальними громадами в онлайн-режимі, є насувною потребою. Це охоплює подальше дослідження різних технічних, правових, організаційних і фінансових аспектів, щоб знайти оптимальні шляхи вирішення вищезазначених проблем, які утруднюють ефективне впровадження цифрових технологій на місцевому рівні.

Пріоритет «Цифрова трансформація місцевого самоврядування»

Світовий досвід підтверджує, що наявні технології штучного інтелекту ефективно використовуються для розв'язання різноманітних завдань управління на муніципальному рівні, враховуючи сучасні вимоги цифровізації державного управління. Штучний інтелект відкриває широкий спектр можливостей для поліпшення надання муніципальних послуг громадянам. Він не лише забезпечує своєчасні та адекватні відповіді на запитання громадян, але й прогнозує та розвиває їхні потреби у різних ситуаціях.

Всі сфери муніципального управління, такі як громадський транспорт, інфраструктура, планування міста, економічний розвиток, перша медична допомога, дозвілля і розваги, вимагають глибокого розуміння життєвого стилю людей і моделей їхніх переміщень у містах. Зібрані великі дані у мережі Інтернету речей дають можливість містам розробляти прогнозувати і приймати цільові рішення.

Досвід міста Нью-Йорка у використанні великих даних для управління містом підкреслює, як впровадженню цифрового менеджменту на місцевому

рівні приділяється велика увага у використанні великих і відкритих даних. Муніципалітети активно збирають та зберігають дані про різноманітні аспекти своєї діяльності, такі як ліцензії, обслуговування, скарги громадськості та інвестиційні плани. Використання вбудованих датчиків, соціальних мереж та краудсорсингових даних є актуальними сучасними підходами.

Один із конкретних прикладів застосування у реальних умовах великих даних у цифровому управлінні на рівні міста - це система управління надзвичайними ситуаціями у місті Нью-Йорк. Її метою є ефективна підготовка та реакція на різні великі надзвичайні події, які створюють нові дані та процеси, неіснуючі раніше. З урахуванням швидко змінюваних умов і неоднозначної інформації, доступність якісних даних стає ключовим фактором для вирішення нових завдань, що вимагає створення нових інфраструктур, протоколів та організаційних підрозділів.

Поза Нью-Йорком інші міста також активно впроваджують проекти з використання штучного інтелекту, зокрема Інтернету речей. Один із найвідоміших таких проектів - це "EasyPark", який вирішує проблеми управління паркувальними місцями. Програма "EasyPark" вже успішно запущена в 14 країнах і демонструє важливість використання технологій для ефективного розпорядження муніципальними ресурсами.

Існує також рейтинг "ТОП 100" міст, які ефективно використовують свої активи та ресурси. Цей рейтинг відзначає місто Оденсе (Данія) як лідера за розвитком технологій штучного інтелекту, а серед перших десяти входять міста з Фінляндії та Франції. Оцінка проводилася за різними критеріями, такими як розвиток автоматизованого паркування, розумного трафіку, автоділінгу, очищення енергії, активного громадського транспорту, систем розумного житла, охорони природи, ресайклінгу, участі громадян, планування міст, диджиталізація муніципального управління, навчання і освіти, бізнес-екосистеми, швидкості передачі даних, 4G, 5G та безпеки смартфонів. США, залишаючись одним із лідерів в економічному розвитку, конкурує на цифровому рівні, а найвищими рейтингами за розвитком цифрових технологій

вирізняються міста Ставангер (Норвегія), Відень (Австрія), Сінгапур та Нью-Йорк (США).

Місто Сінгапур виступає лідером у сфері кібербезпеки, є провідним за багатьма показниками і пропонує своїм мешканцям передові технології. Наприклад, система метро в Сінгапурі високотехнологічна і повністю автоматизована: поїзди курсують без машиніста, а контроль за роботою метрополітену здійснюється через комп'ютерну систему.

Сінгапур також відзначається високим рівнем розвитку менеджменту, з високою участю громадян у процесах управління. Інші міста, такі як Стокгольм (Швеція), місто Чикаго (США), Хельсінгборг (Швеція), є лідерами у цій області. Для України досвід застосування штучного інтелекту в муніципальному управлінні може слугувати важливим маркером при створенні відповідної нормативно-правової бази, але прогрес у цьому напрямку є повільним, залишаючись поки що загальною декларацією про необхідність вирішення викликів цифрової епохи.

Цифрова трансформація стала глобальним трендом, охоплюючи всі аспекти життя громадян, і території українських муніципалітетів, що асоціюється з можливістю отримання значних результатів у розвитку громади через розвиток та освоєння цифрових технологій.

У світовій практиці на рівні муніципалітету реалізуються різноманітні варіанти цифрової трансформації. В Україні також проводиться значна робота з розробки новітніх інноваційних технологій. Проте процес йде повільно у напрямку вдосконалення інформаційних систем та розвитку електронного урядування.

Виходячи з певного досвіду впровадження цифрового розвитку великими містами, можна виділити кілька напрямків цифрової трансформації муніципального управління, пов'язаних із так званими "проривними технологіями". Термін "проривна технологія" зараз означає цифрову новацію, що робить можливим якісно перемінити управління органами місцевого самоврядування, включаючи зміни в процесах, функціях, етапах циклу

управління, а також підвищити ефективність і ефективність управління. До цих технологій відносять «великі дані», розподілені реєстри, штучний інтелект, Інтернет речей.

У сфері муніципалітетів використання цифрових технологій в основному спрямоване на розвиток систем ідентифікації та захисту особистих і відкритих даних, впровадження моделей реєстрації надання послуг та вдосконалення виконання функцій адміністративного обслуговування і контролю.

Важливо зазначити, що в Україні, на відміну від багатьох інших країн, поки не впроваджено принцип автоматичного надання цифрових муніципальних послуг, навіть для широкомасштабних державних послуг.

Ще одним напрямком цифровізації муніципальних послуг є впровадження цифрових технологій у процесів адміністрування, таких як виявлення та планування проблем і їх рішення, моніторинг і оцінка результатів, а також модифікація рішень. У цьому контексті може бути корисним вивчення закордонного досвіду використання цифрових технологій для налаштування систем муніципального управління на основі реального часу та зворотного зв'язку від мешканців щодо муніципальної діяльності.

Ми вважаємо, що цифрова трансформація органів місцевого самоврядування представлено новим етапом у розвитку цього рівня влади і представляє собою суттєвий крок у напрямку реформ. Це відкриває можливості для значного підвищення ефективності місцевого самоврядування в умовах загального тренду до цифрового суспільства, не лише в Україні, а й у всьому світі.

Пріоритет «Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу»

Первинним елементом у цифровій трансформації уряду є зміна відносин із бізнесом, який виступає важливим соціальним учасником, що оперативно впроваджує та використовує цифрові технології. У контексті важливо зосередити увагу на використанні цифрових технологій для забезпечення належного спрямування результатів під час взаємодії уряду з бізнесом.

Цифрова економіка та суспільство, часто говориться про їхню цифрову трансформацію на різних політичних рівнях, може обмежитися лише певними змінами у взаємодії між владою та бізнесом, якщо не враховувати ризиків. Найбільш мотивуючою силою в цьому контексті є прискорений цифровий прогрес, і забагато такого розвитку може уповільнити формування цифрової економіки в Україні, внаслідок чого країна відстає від світових лідерів. Важливо уникати цього ризику та переконатися, що цифрова трансформація призводить до поліпшення якості діяльності уряду, що відчувається громадянами та бізнесом.

Цифрова трансформація державного управління у сферах взаємодій влади та бізнесу означає повну перебудову системи управління країною. Передусім, це включає у себе покращення якості у адмініструванні, зниження втручання держави та підвищення ефективності національних і місцевих органів влади. Звідси випливає прямий зв'язок між цифровою трансформацією та параметрами якості уряду, а також позначено взаємозв'язок між розвитком електронних послуг та ефективністю витрат на державному та місцевому рівнях.

У світовій практиці цифрова трансформація у державному управлінні не обмежується лише змінами по наданню державних послуг. Потенціал передових цифрових технологій при трансформації формування державного курсу, адміністрування доходів, державного управління власністю, а також адміністративної та спостережної функції є значущим. Також цифрові технології використовуються у плануванні, моніторингу та оцінці результатів діяльності агентств, що становить важливий аспект ефективного ведення сучасного бізнесу в державно-правовому полі в практиках.

Ефективність цифрової трансформації можна визначити за її впливом на результати. Цифрові технології можуть стати фундаментом для впровадження принципів управління за результатами в діяльність державних установ. Досвід високорозвинених країн показує, що:

- залучення «великих даних» дозволяє отримати результативну інформацію майже як в режимі реального часу.
- штучний інтелект може обробити більшість параметрів, допомагаючи вибрати оптимальне вирішення.
- IoT або інтернет речей робить можливим збір даних та автоматичне координування дій без необхідності втручання офіційних осіб.
- технологія розподіленої книги видаляє перспективу фальсифікації даних щодо досягнутих результатів.

Зараз у політиці цифрової трансформації в Україні недостатньо враховані можливості цифрових технологій по підвищенню ефективності діяльності державних органів. Концепція цифрового розвитку України, прийнята у 2018 році, не визначає стратегічний план диджиталізації і обмежена всебічними заявами та бажаннями. Відсутність "Дорожньої карти" по спільним діях із бізнесом як ключових учасників цифрової трансформації. Завершується строк дії цієї концепції, нового ж стратегічного документа в цій області ще немає.

Однак важливо уникати негативних резонансів та осуду громадян і бізнесу, що можуть виникнути при впровадженні реформ. Нова стратегія цифрової трансформації має враховувати групи завдань та кроків для цифровізації управління державою, особливо:

- перехід від відповідальності відомств за підготовку та подання звітів до їх відповідальності за розміщення даних про результати, що автоматично генеруються на єдиній платформі, прийняття рішень на базі представлених даних.
- Розвиток застосування "великих даних" для формування економічної політики, офіційної підтвердженої статистики, управління доходами, аудиту результативності бюджетних витрат та інших функцій.
- розвиток методів оцінювання результативності в державних органах, включаючи використання предикативної аналітики, вибіркового

контрольованих перевірок та додаткових аналітичних методів, що базуються на технологіях штучного інтелекту і машинного навчання .

- використання цифровізації для оптимізації бюджетних витрат, зокрема запровадження практики розрахунку транзакційних витрат їх оцінювання і зменшення шляхом цифровізації (Коляденко, 2016).

Впровадження цих ідей сприятиме подоланню технічних, людських, організаційних та правових обмежень у взаємодії влади та бізнесу, а також полегшить перехід державних адміністрацій до ефективної діяльності, орієнтованої на конкретні результати.

Пріоритет «Впровадження цифрових технологій у виборчу систему»

Оскільки формування адміністративних органів прямо пов'язане з обранням представницьких органів влади та ключових посадових осіб, виникає проблема зміни виборчої системи з аналогової на цифрову. Таким чином, наукова та професійна спільнота стоїть перед завданням вивчення механізмів та перспектив застосування цифрових технологій в українській виборчій процес.

Ці труднощі не є унікальними для України. У світі існує різноманіття систем, які постійно тестуються, модифікуються та розвиваються, набувають позитивний та негативний досвід. Інші країни світу вже мають значний досвід у цьому напрямі.

Голосування в Інтернеті може здійснюватися через глобальну мережу або на виборчих дільницях за допомогою спеціального обладнання. Деякі країни використовують комбіновані системи голосування, поєднуючи традиційні та сучасні цифрові технології, зокрема Інтернет.

Наприклад, у Франції вони використовують онлайн-голосування для громадян, які знаходяться за кордоном, хоча для цього потрібно відвідати виборчу дільницю. В США також проводилися різноманітні експерименти, включаючи використання сенсорних машин та скануючої електроніки для голосування.

Один із найцікавіших та успішних прикладів цифрового застосування у виборчому процесі представлений естонським досвідом. Він ґрунтується на використанні Інтернету та спеціальних ідентифікаційних карток для підтвердження особи виборців. Цей підхід призвів до високого рівня довіри до виборчої системи.

Однак останнім часом деякі країни, такі як Литва, Канада і Швейцарія, відмовилися від електронного голосування, обурюючись можливими втручаннями ззовні в процес волевиявлення. Це викликало подвійні проблеми, оскільки треба забезпечити як прозорість виборів, так і захист конфіденційності голосування. Використання іноземних інструментів права (таких як Конвенція 108+ Ради Європи та Загальний регламент захисту даних ЄС (GDPR)) та міжгалузева співпраця виявилися успішними у запобіганні кібератак.

Україна, розвиваючи електронну демократію та впроваджуючи цифрові технології в суспільне життя, повинна враховувати досвід інших країн і активно працювати над розвитком системи електронного голосування як альтернативної форми вираження волі на виборах.

На даний момент в Україні йде процес формування списків кандидатів та виборців, підрахунку голосів та визначення результатів виборів, в якому використовуються Інтегрована інформаційно-аналітична система "Вибори" та "Автоматизована інформаційно-комунікаційна система", частково базуючись на цифрових технологіях, таких як "Національний реєстр виборців".

На законодавчому рівні в Україні термін "електронне голосування" зазначено тільки в Концепції розвитку електронної демократії (2017), яке визначає його як "голосування з питань загального інтересу, таких як вибори, опитування, референдуми, з можливістю використання електронних засобів для підрахунку голосів". Однак, електронне голосування на практиці в Україні не впроваджується (Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, 2018).

Щодо позитивних аспектів електронного голосування на виборах, можна виділити:

- зменшення витрат на проведення виборів;
- прискорення підрахунку голосів;
- зменшення тиску на виборців;
- активізація участі молоді в голосуванні;
- захист від підробки та фальсифікації результатів голосування.

Використання новітніх технологій, таких як блокчейн, може допомогти запобігти неправомірним втручанням та маніпуляціям з результатами виборів.

Аналіз місцевих виборів 2020 року вказує на те, що українська виборча система ще не готова до впровадження цифрових технологій. Однак, існують кроки в цьому напрямку, і вже можна визначити фактори, які сприятимуть впровадженню цифрових технологій в українську виборчу систему.

В першу чергу, в контексті цифрової трансформації України нещодавно виникло питання про впровадження електронного голосування під час волевиявлення громадян. У Президентському указі України "Про заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг" (2019) визначено завдання для Кабінету Міністрів України: "Розгляд питання разом із Центральною виборчою комісією щодо можливості впровадження електронного голосування під час виборів та референдумів". Наразі діє робоча група, в якій беруть участь народні депутати України, Центральна виборча комісія та Міністерство цифрової трансформації, щоб розробити відповідний законопроект (Е-урядування – ключ до реформ в Україні).

По-друге, аналітична робота над досвідом інших країн показує, що використання технічних засобів під час виборів не є самоціллю, але є необхідним для вирішення конкретних перепон у виборчій системі країни. Серед таких проблем - попередження фальсифікацій під час голосування, покращення доступності голосування для різних верств населення та раціоналізація витрат на виборчий процес.

По-третє, успішне впровадження цифрових технологій у виборчому циклі залежить не лише від технології самої, але й від рівня довіри населення до виборчої влади та інших учасників виборчого процесу. Досвід інших країн свідчить, що впровадження сучасних технологій вимагає добре продуманих техніко-економічних обґрунтувань, враховуючи аналіз міжнародного досвіду та особливостей країни. Цей процес включає ретельне планування, публічні консультації, обговорення сильних і слабких сторін у професійних колах, проведення обмежених пілотних досліджень на локальних виборах і підвищення рівня цифрової грамотності серед виборців, що вимагає часу. Забезпечення оптимального поєднання технічних, організаційних та правових аспектів є поетапним процесом впровадження цифрових технологій на кожному етапі виборчого процесу, від формування списків виборців до оголошення про результати голосування.

РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ЯКІСНОЇ ЗМІНИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1 Характеристика сучасного стану цифровізації органів місцевого самоврядування

Децентралізована інформаційна система охоплює всі сфери суспільства, включаючи місцеве самоврядування, де цифрові технології відіграють важливу роль у розвитку громад. Метою даного дослідження є формулювання шляхів цифрової трансформації муніципального управління в Україні.

Термін "муніципальна адміністрація" має відношення до діяльності місцевого самоврядування з метою сприяння розвитку відповідних громад. Хоча існують різні визначення та підходи до цього терміну, у даному дослідженні використовується загальний підхід для вивчення напрямку цифрової трансформації муніципального управління.

У світовій практиці існують різні моделі цифровізації на адміністративному рівні у публічній владі. Україна також активно впроваджує інноваційні підходи та техніки, щоб вдосконалити свої муніципальні структури. Процес цифрової трансформації погоджується і йде з розвитком ІТ систем та впровадженням електронного урядування в нашій країні.

Восени 2019 року цифрова трансформація отримала новий імпульс, коли її оголосили одним із ключових напрямків національної політики, а також створено Міністерство цифрової трансформації. Таким чином, "Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України 2018-2020" припускає прискорення впровадження цифрових технологій у економіку та громадську сферу.

На основі даного документу та з урахуванням досвіду впровадження цифрових новацій у великих містах можна визначити напрями цифровізації муніципального управління, що переважно пов'язані з так званими "проривними технологіями".

Під "проривною технологією" зараз розуміють цифрову технологію, що робить можливим якісно змінити управлінські процеси у органах місцевого самоврядування, зокрема, змінюючи процеси, функції, етапи циклу управління та його ефективність. Серед таких технологій можна виділити "великі дані", розподілений реєстр, штучний інтелект та Інтернет речей.

У містах їх використання переважно ґрунтується на розвитку систем ідентифікації та захисту персональних та відкритих даних, впровадженні моделей реєстрації надання послуг та поліпшенні виконання адміністративних функцій і послуг та контролю.

У порівнянні з багатьма іншими країнами, такими як Австралія, Данія, Великобританія, в Україні ще досі не впроваджено принципу цифрових місцевих послуг за стандартами, особливо для наймасивніших видів муніципальних послуг.

Ще одним напрямком цифровізації локальних послуг є використання цифрових технологій в адміністративних процесах - виявлення та планування проблем, моніторинг та оцінка результатів, модифікація рішень. У зв'язку з цим корисною може бути закордонна практика використання цифрових технологій для налаштування систем управління, враховуючи основні оцінки мешканців щодо муніципальної діяльності в режимі реального часу.

Масштаби цифрової трансформації в суспільстві настільки великі, що цифровізацію можна розглядати як рушійну силу нових парадигм, концепцій і підходів до державного управління загалом і місцевого самоврядування зокрема. Однією з відмінних рис трансформаційного управління є використання ціннісних підходів до державного управління, що включає посилення впливу громадян на прийняття рішень за допомогою цифрових технологій та максимізацію переваг для громадян від дій уряду, орієнтованого на спрощення організаційної структури та ресурсозбереження.

Ідея муніципального управління як «платформи», у якій місцеве самоврядування стає організаторами взаємодії між бізнесом та громадянами за допомогою єдиної цифрової екосистеми, випливає з цього тексту.

Впровадження цифрових технологій в муніципальне управління пов'язане з поширенням культури «гнучкого управління». Це передбачає постійне використання механізмів зворотного зв'язку та "координації" поведінки учасників процесу для впровадження контрзаходів.

Цифровізація органів місцевого самоврядування являється новою ланкою в еволюції місцевого самоврядування і сприяє підвищенню його результативності в умовах формування цифрового суспільства. Успіх цифрової трансформації управління місцевим самоврядуванням залежить від врахування універсальних вимог управління результатами під час її реалізації.

В Україні спостерігається процес цифровізації і глобалізації. Слово "цифровий" стає всеосяжним і кілька років на устах багатьох. Цифровізація, визначена як насичення фізичного світу електронними та цифровими пристроями та комунікаційними системами, відображає глобальну цифрову революцію. Криза Covid-19 підкреслила необхідність цифрових технологій для економіки та повсякденного життя. Під час кризи люди різко перейшли до цифрового формату для роботи, навчання та соціальних взаємодій, але вона також підкреслила недоліки в цифровій інфраструктурі.

В галузі державних послуг використання ІТ технологій не лише оптимізує цей процес, зменшуючи бюрократію та обмежуючи бюджетні витрати, але й сприяє підвищенню довіри громадян до влади. Це допомагає ефективніше вирішувати питання обслуговування, надаючи громадянам можливість отримати необхідні послуги в життєво важливих ситуаціях та досягати своїх цілей через співпрацю з державою.

Сучасні процеси адміністративної цифровізації керуються міжнародними правовими стандартами та регулюються відповідно до українського законодавства, яке визначає напрями та цілі національної політики. Наприклад, Хартія Європейського Союзу визнає право на міжнародне розповсюдження інформації без втручання національних органів влади. Європейський план розвитку електронного уряду 2016-2020 є ще одним

прикладом, спрямованим на прискорення цифрової трансформації уряду та впровадження інноваційних соціальних технологій для поліпшення взаємодії.

Україна також приєднується до програми ISA2, ініційованої Європейською комісією, яка підтримує створення цифрових рішень для забезпечення високоякісних електронних послуг європейським громадянам і компаніям. Ця програма сприяє використанню гармонізованих принципів, стандартів та сумісних систем для надання послуг.

Основна частина цифрових технологій управління державою в Україні в даний час включає:

- Багатоканальна комунікація та залучення громадян. Державні органи використовують соціальні мережі та месенджери для активного взаємодії з суспільством. Це спрямовано на залучення громадян до політичного процесу, обговорення важливих питань та формулювання політичних рішень.
- Цифрове робоче середовище. Організації відбирають персонал, який володіє навичками використання сучасних цифрових технологій, щоб підвищити продуктивність і гнучкість працівників і організацій.
- Електронна ідентифікація громадян. З метою підвищення довіри до цифрових ідентифікаторів у зв'язку з ростом використання цифрових даних для надання державних послуг.
- Сучасне технічне забезпечення. Використання автоматизованої та сучасної техніки для покращення надання послуг населенню.
- Державні цифрові платформи. Реалізація проектів, таких як платформа цифрової держави, яка спрямована на підвищення якості публічних послуг, оптимізацію державних служб та зменшення бюджетних витрат.

Цифрові технології значно розширюють функціональні можливості державних адміністрацій, дозволяючи надавати якісні електронні послуги без зайвих витрат часу. Результатом використання цих технологій є відмова від застарілих форм обслуговування громадян і співпраця з державними органами

та громадськістю для поліпшення інформаційної комунікації та зменшення фінансових витрат на надання публічних послуг.

Окрім того, можна врахувати успіх цифрової державної платформи "Дія". Зараз цифрові документи у додатках прирівнюються з такою ж юридичною силою, як і фізичні ідентифікатори. Україна стала першою країною, яка впровадила цифровий паспорт та четвертою в Європі, яка впровадила цифрове посвідчення водія. Додаток "Дія" доступний в 10 міжнародних аеропортах, банках, поштових відділеннях, потягах і мережевих магазинах. Цей захід охоплює один із найважливіших документів донедавна - COVID-сертифікат. Понад 10 мільйонів людей вже використовують тільки додаток (станом на вересень 2021 року), а понад 13 мільйонів людей користуються додатком і порталом (станом на лютий 2021 року). Відповідно до цього, цифрова трансформація державного управління є одним з найбільш ефективних механізмів покращення процесів надання державних послуг і моніторингу всього цього процесу. Важливо відзначити, що Україна впевнено йде поруч з іншими країнами світу, активно впроваджуючи інноваційну технологічну політику, яка ґрунтується на розробці та використанні різноманітних цифрових систем. Це піднімає процеси державотворення на новий, сучасний рівень. Державні управлінські послуги розвиваються кожен день, і найближчим часом Україна завершить створення єдиної, функціональної та ефективної електронно-цифрової платформи, що забезпечить організовану державно-приватну співпрацю.

2.2 Складові успішної цифрової трансформації місцевого самоврядування:

диджиталізація та публічна комунікація

Важливо відзначити конкретні успіхи деяких елементів реформи децентралізації в Україні:

- збільшення місцевих бюджетів. Реформа сприяла зростанню фінансових ресурсів місцевих бюджетів;

- створення гідної технічної бази для функціонування органів місцевого самоврядування. Вдосконалення технічної інфраструктури сприяло ефективнішому функціонуванню органів місцевого самоврядування;
- добровільне об'єднання територіальних громад. Здійснення об'єднання територіальних громад відбувається на добровільній основі;
- підтвердження економічної самостійності громади. Забезпечення громад економічною самостійністю є однією з досягнутих цілей;
- покращення інфраструктури об'єднаної територіальної громади. Реформа сприяла поліпшенню інфраструктури утворених об'єднаних територіальних громад (ОТГ);
- розвиток і розширення повноважень органів місцевого самоврядування. Збільшення повноважень органів місцевого самоврядування дозволяє їм більше активно впливати на розвиток своїх територій;
- створення умов для підвищення ефективності роботи місцевих рад. Реформа створює сприятливі умови для збільшення ефективності роботи місцевих рад.

Отримавши всі можливі переваги децентралізації, місцева влада продовжує долучатись до процесу цифровізації. Цей процес стає все більш активним в останні роки, впливаючи на різні аспекти нашого життя в умовах загального розвитку технологій і наслідків пандемії COVID-19.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології мають потенціал кардинально змінити соціальні відносини, формуючи нове цифрове суспільство загалом. Це спонукає до інтенсивного розвитку різноманітних процесів, таких як глобалізація, регіоналізація та поліпшення систем публічної влади через створення електронного урядування. Особливо важливою стала ця тенденція в останні роки, коли пандемія змусила громадян переходити до онлайн-формату в різних аспектах їхнього життя, включаючи роботу та навчання.

Однак для більш точного розуміння природи цих процесів і оцінки рівня їхнього розвитку потрібно скоригувати теоретичні засади та визначити

ключові терміни. Так, термін "диджиталізація" (цифрове перетворення) визначає реалізацію класичних процесів за допомогою сучасних технологій.

Незважаючи на різні підходи до визначення диджиталізації, це поняття стає все більш поширеним і універсальним. У 2019 році його визнали терміном року. Проте в контексті даного дослідження доцільнішим є розуміння цифровізації як трансформації у всіх сферах суспільного життя, породженої використанням цифрових технологій і глобальної цифрової революції. Незалежно від розуміння терміну, слідує подальший розвиток технологій і цифрова трансформація впливають на всі аспекти сучасного життя, підвищуючи продуктивність та конкурентоспроможність.

Щодо людської сторони, цифровізація сприяє здобуттю нових вмінь та навичок, а також значному зростанню можливостей окремих представників у державній владі та органах місцевого самоврядування. Це свідчить про те, що сучасні технології є основою для нових продуктів і створення вартості. Вони гарантують конкурентну перевагу крізь впровадження нових інноваційних систем і процесів з високою ефективністю та зниженими витратами, такими як цифровий банкінг або "держава в смартфоні".

Погляд С. Тулі на диджиталізацію як явище, викликане всебічним розвитком продуктивних сил і змінами у відносинах між владою, бізнесом і суспільством, є доцільним. Розвиток цифрових технологій і використання Інтернету охоплюють всі сфери соціальної реальності.

Проте, щоб цифровізація призвела до позитивних перетворень і нові процеси стали компонентом реальних систем, реалізація повинна дотримуватися ряду принципів загалом. В "Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України 2018-2020" визначено такі принципи, як рівний доступ до продуктів інформаційно-комунікаційних технологій для всіх громадян та зосередження на міжнародному та регіональному співробітництві з акцентом на інтеграцію з Європейським Союзом.

У контексті впливу на місцеве самоврядування цифровізація допомагає піднятися на новий рівень функціонування, забезпечуючи більш продуктивну

діяльність його інституцій та надаючи умови для більш ефективної роботи навіть у найкритичніших ситуаціях.

По-перше, акцентується на необхідності забезпечення легкого доступу мешканців малих міст і сіл до всіх видів державних послуг. Це передбачає якісне та оперативне надання таких послуг, що сприятиме зменшенню "цифрового розриву", особливо на місцевому рівні, де часто відсутні кадри та необхідна інфраструктура недостатньо розвинені. Потенційні переваги цифровізації включають дистанційне надання електронних послуг, впровадження електронної звітності, використання особистих кабінетів та цифрової комунікації.

Додаткові шляхи підвищення ефективності місцевого самоврядування включають:

- Установлення постійного діалогу між органами місцевого самоврядування, громадськістю та владою, який може бути як цифровим, так і офлайн (конференції, звіти).
- Забезпечення підвищених гарантій у належній правовій допомозі та представництві.
- Взаємодія з мас-медіа та громадськими лідерами для інформування громадськості, забезпечення звітності, підтримки іміджу, вирішення суперечок та сприяння лояльності громади.

Цифрова трансформація, базована на цифровізації державного управління, визначає майбутнє України як частини високорозвиненого сучасного світу. Успішне впровадження цих змін безпосередньо впливає на добробут українців і визначає конкурентоспроможність країни за світовими стандартами. Стратегія сталого розвитку "Україна-2020" визначає ключові напрями, такі як зробити інформацію доступною для громадян, формування більш ефективної адміністративної структури, децентралізація влади та розвиток місцевої автономії.

Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" включає схожі ідеї, що і в статті, обговореній вище. На практиці,

просування у напрямку цілей сталого розвитку може значно посилити потенціал та ефективність представників місцевого самоврядування, особливо в умовах пандемії COVID-19. Використання онлайн-інструментів, надання електронних послуг та освітні можливості можуть значно полегшити взаємодію з громадянами та забезпечити необхідну інформацію та послуги.

Забезпечення доступу громадян до інформації та послуг, а також можливість швидкого реагування на нестандартні ситуації та оптимізувати процеси, є ключовим для представників місцевої влади. Це важливо для надання якісних послуг в населених пунктах, де вони працюють.

Цифровізація на місцевому рівні відкриває можливості для розвитку унікальних цифрових продуктів, покращення місцевих ЗМІ, розширення доступу до послуг та розвитку талантів. Ці фактори впливають на ключові сфери суспільного життя, такі як політика, соціум та економіка.

Незважаючи на успіхи, присутні виклики та перешкоди цифровізації в нашій країні, такі як обмеженість коштів, криза кадрів, неактуальна документація і технічне обладнання, нерегульованість аспектів у наданні електронних послуг та недовіра суспільства до нових послуг. Незважаючи на ці виклики, успішні приклади вже свідчать про важливість цифровізації у розвитку місцевого самоврядування.

Справді, технології є лише інструментом, а взаємодія, комунікація та чіткі повноваження між різними рівнями влади та громадами відіграють ключову роль у сучасній діяльності місцевого самоврядування. Важливо, щоб чиновники були здатні ефективно представляти та захищати інтереси громади.

Комунікація з громадськістю та залучення до процесу прийняття рішень є важливими аспектами успішного місцевого самоврядування. Співпраця депутатів на рівні місцевих рад з органами самоуправління населення, такими як сільські, селищні комітети профспілок, будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів та інші, дозволяє ефективно вирішувати питання, що становлять спільний інтерес та мають місцеве значення.

Дані структури, створені на законних підставах громадськістю, допомагають встановити постійну комунікацію між владою та мешканцями території. Такий спосіб співпраці позитивно впливає на розвиток місцевого громадянського суспільства, дозволяючи громаді брати активну участь у прийнятті рішень та формуванні стратегій розвитку.

Акцент на важливість співпраці між органами місцевого самоврядування та місцевими ЗМІ для ефективної комунікації та взаємодії з громадою є ключовими. Така співпраця може значно поліпшити інформаційний обмін та зробити діяльність влади більш доступною та зрозумілою для громади.

Деякі конкретні інструменти і методи, які ви вказали, є ефективними способами сприяння взаємодії між владою та громадою:

- Інформування громади. Регулярні прес-конференції, видання буклетів та прес-релізів можуть допомогти швидко та ефективно донести інформацію до громади.
- Сприяння громадським слуханням. Організація громадських слухань та бюджетних слухань може забезпечити активну участь громади в процесах прийняття рішень.
- Опитування громадської думки. Проведення опитувань може допомогти зрозуміти погляди та побажання громади з певних питань.
- Створення громадських рад та дорадчих комітетів. Залучення представників громадських організацій до рад та комітетів дозволяє враховувати різноманітні голоси та думки громади.
- Укладання договорів про спільне створення та надання послуг. Співпраця між владою та громадою через укладання договорів може забезпечити ефективне використання ресурсів та послуг для загального добробуту.
- Громадський контроль. Моніторинг діяльності владних структур та звітування про його результати дозволяє створити відкритий та

прозорий механізм контролю, а повідомлення в ЗМІ може розповсюджувати інформацію широкому колу громадян.

Ключова роль ЗМІ та лідерів думок в ефективному взаємодії між владою та громадою, дійсно, важливі інструменти для забезпечення прозорості, роз'яснення прийняття рішень та висвітлення інтересів громади. Нижче деякі конкретні аспекти, які що мають вплив:

Роль ЗМІ:

- Інформаційний обмін. ЗМІ виконують важливу роль у передачі об'єктивної та актуальної інформації від органів влади до громади та навпаки.
- Моніторинг та висвітлення інтересів. ЗМІ можуть слідкувати за діяльністю влади та висвітлювати питання, які є важливими для громади, сприяючи таким чином взаєморозумінню.

Співпраця з лідерами думок:

- Комунікаційні канали: Лідери думок можуть мати свої комунікаційні канали, які дозволяють ефективно донести інформацію до громади.
- Вплив на громадську думку: Лідери думок можуть впливати на громадську думку, сприяючи розумінню та підтримці ключових ініціатив.

Цифрова трансформація:

- Електронні ресурси. Використання різноманітних електронних ресурсів дозволяє підтримувати постійний контакт між владою та громадами, поліпшуючи доступ до інформації та послуг.

Надання послуг через ІТ-рішення:

- Цифрова трансформація послуг. Застосування цифрових технологій для надання послуг може полегшити взаємодію громадян із владою та підвищити ефективність адміністративних процесів.

Публічна комунікація:

- Залучення ЗМІ. Активне залучення ЗМІ в комунікаційні процеси дозволяє створювати прозору та інформативну картину роботи місцевої влади.
- Співпраця з лідерами громадської думки. Співпраця з лідерами громадської думки може покращити розуміння та підтримку ініціатив.

Цифрова трансформація є ключовим чинником вдосконалення взаємодії та комунікації, що веде до створення більш ефективних та прозорих громад загалом.

2.3 Поняття та напрямки утворення цифрових громад

У науковому оточенні сьогодні розглядаються концепції, що стосуються широкої проблеми цифровізації територіальних громад в Україні. Це вказує на усвідомлення того, що вигоди від цифровізації в управлінні громадою можливі лише за умови забезпечення доступності цифрових технологій та максимальної включеності населення. Другими словами, місцеві органи самоврядування не виявляють зацікавленості у формуванні "цифрових" територіальних громад, оскільки невеликі міста і села стикаються з низьким рівнем доступу до широкосмугового Інтернету.

Одним із можливих вирішень цієї проблеми є розширення мобільного доступу 4G до глобальних мереж. Зазначено, що деякі висновки дослідника стосовно оцінки електронних резервів адміністративних районів Дніпропетровської області у 2019 році є обґрунтованими. Навіть при досягненні певного прогресу, цифровий розрив між регіонами залишається актуальною проблемою, особливо щодо можливостей доступу та використання мережі Інтернет.

Державні органи активно створюють та впроваджують плани "цифрового розгортання" району, проте наголошується, що їхня роль полягає в координації зусиль різних учасників цифровізації. Вони мають стимулювати

синергію дій та сприяти розвитку необхідної інфраструктури, співпрацюючи з різними приватними операторами.

На жаль, існують поширені проблеми у створенні та функціонуванні цифрових спільнот, зокрема, недолік фінансування та неефективне використання виділених коштів на проекти цифрової трансформації. Часто такі кошти спрямовані на створення чи модернізацію застарілих інформаційних інфраструктур, замість концентрації на розвитку глобальних мережевих комунікацій.

Багато територіальних громад в Україні вже мають свої концепції та програми цифрового розвитку, проте наразі їхню повну реалізацію складно оцінити. У цей час проводяться реальні зусилля для вивчення та відтворення глобальних тенденцій у формуванні цифрового суспільства в територіальних громадах.

Цифрова трансформація місцевого самоврядування включає комплекс заходів з метою удосконалення та модернізації процесів. Це охоплює реструктуризацію технічної та організаційної бази, засновану на розгортанні і розвитку цифрових комунікацій. Головна мета цих заходів - створення та передача даних для більш ефективної взаємодії з громадянами, спрямованої на задоволення їхніх потреб та очікувань.

У новому цифровому світі державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні мати відповідні цифрові навички, знання, компетенції та кваліфікації для ефективного виконання нових ролей та обов'язків. Плануючи цифрову трансформацію в громадах та органах місцевого самоврядування, особливу увагу слід приділяти культурним та освітнім змінам, з якими вони стикаються. Врахування темпів технологічного розвитку та його впливу на соціально-економічні та інфраструктурні зміни свідчить про якісний стрибок у розвитку громад.

Умови цифрової трансформації вимагають переосмислення ролі та структури системи місцевого самоврядування. Звідси слідує, визначення пріоритетних напрямків та перспектив цифрової трансформації у органах

місцевого самоврядування загалом. Впровадження громадського цифрового управління, або створення цифрової спільноти, є одним з ключових напрямків цифровізації в місцевому самоврядуванні.

Основні напрямки цифровізації в органах місцевого самоврядування визначаються:

- розвиток цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування;
- впровадження е-сервісів для громадян;
- цифрова трансформація муніципального управління;
- розвиток цифрових взаємодій місцевої влади та бізнесу;
- впровадження цифрових новацій у виборчу систему, особливо на місцевих виборах (Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки, 2007).

Розглянемо коротко деякі аспекти цих ідей. Цифрова компетентність - це вміння впевнено, критично та відповідально використовувати цифрові технології для спілкування, навчання та праці. Вона включає інформаційну грамотність, навички використання даних, здатність до співпраці, творчості, створення та впровадження цифрового контенту, а також забезпечення безпеки та розв'язання проблем.

Реалізація цих компетенцій передбачає наявність базових знань, навичок та відношення до цифрових технологій, спрямованих на сприяння спілкуванню, творчості та інноваціям. Посадові особи повинні мати розуміння принципів та логіки розвитку цифрових технологій, а також базове уявлення про функціонування та використання різних пристроїв, програм та мереж.

Фундаментальний підхід до достовірності та правдивості інформації і даних у цифровому середовищі, а також врахування правових та етичних принципів, пов'язаних із застосуванням цифрових технологій, стають особливо важливими. Лідери цифрових спільнот висувають громадянську позицію, підтримують соціальну інтеграцію, співпрацю та креативність для

досягнення особистих та соціальних результатів для кожного мешканця спільноти.

Керівникам Цифрових громад слід розуміти, що кожен мешканець отримує можливість освоїти навички використання цифрових технологій для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції. Цифрові компетенції посадовців місцевих рад мають включати не лише базові навички, а й більш високорозвинені у відповідності до Рамки цифрових компетенцій, розробленої Мінцифрою України. Це ставить перед ними додаткові завдання - оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент, а також використовувати, отримувати доступ та фільтрувати його. Також потрібно вміти ефективно керувати інформацією, контентом, даними та цифровими ідентифікаторами, а також забезпечувати їхню захист.

Ще одним важливим елементом цифрової спільноти є штучний інтелект. Закордонний досвід підтверджує, що потенціал технологій штучного інтелекту у врахуванні потреб цифровізації державного управління має практичне значення для надання муніципальних послуг громадянам і організаціям. Це може сприяти вирішенню широкого спектру адміністративних завдань, включаючи своєчасне реагування на запитання громадян, визначення ідентифікації потреб окремих осіб та груп, а також застосування для прогнозування. Також це стосується розробки ефективних стратегій використання ресурсів місцевого самоврядування.

Іншим важливим аспектом розвитку цифрової спільноти є переосмислення взаємодії з бізнесом, як соціальними учасниками, які переважають владу в адаптації та використанні цифрових технологій. В цьому контексті слід акцентувати увагу на можливостях та необхідності використання диджитальних технологій для управління муніципальним контролем за кінцевими результатами у взаємодії з бізнесом.

Існують припущення, що цифрова трансформація економіки та суспільства, яка зараз активно обговорюється на різних політичних рівнях, може обмежитися лише деякими "покращеннями" і не призведе до суттєвих

змін у взаємодії владних органів цифрової громади з бізнесом. Важливим є перегляд змісту всієї системи управління територіями в рамках цифрової трансформації місцевого самоврядування у взаємодії з бізнесом. Особливо це стосується Цифрових громад, де важливим є зменшення впливу в діяльність бізнесу.

Отже, можливий інший підхід та візія даного процесу можуть виникнути з точки зору цифровізації громади, базуючись на поліпшенні використання та поширення інформаційно-комунікаційних технологій у громаді. Трансформація техніки, що поступово відбувається (в паралель комп'ютеризації та інформатизації), представляє собою еволюцію систем управління. Проте важливо розуміти, що цифрова трансформація є глобальною цивілізаційною революцією, яка вдосконалив інформаційне суспільство. Кожен сектор, від економіки і до особистого життя, переживає фундаментальні зміни, передбачувані до приблизно 2030 року, відповідно до концепції "довгої хвилі".

Виходячи з цього, можна надати таке визначення поняття "цифрова спільнота". Цифрова спільнота - це система управління в галузі місцевого самоврядування для регіональних громад, що ґрунтується на цифровому врядуванні та використовує цифрові технології, такі як великомасштабні бази даних і штучний інтелект.

Цифрові технології, аналогічно революційним досягненням попередніх науково-технічних революцій, формують потенційні можливості для удосконалення діяльності державних інституцій. Інакше кажучи, цифрові спільноти, як об'єкти дослідження, розглядаються як елементи управління громадами, які відповідають новим формам і механізмам цифрового управління в організації економіки та життя громад та місцевого населення. Це не лише змінює технічну організацію управління, але, метафорично кажучи, вимагає перевернути систему управління з ніг на голову.

На сьогодні цифрові платформи дозволяють громадянам самостійно вирішувати більшість потреб, включаючи ті, що стосуються влади. Це

відкриває широкі можливості для дослідження не лише багатьох аспектів діяльності цифрової держави, але і на пряму місцевої автономії.

2.4 Роль інформаційно-комунікаційних технологій у цифровій трансформації публічного управління та адміністрування

У сучасному світі інформаційні технології набули великого значення і несуть великий вплив на уряд та економіку. Їх внесок полягає не лише в нових методах аналізу, зберігання та відображення інформації, але й у створенні нових сегментів, які раніше не існували.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є однією з найрозвинутіших галузей промисловості. Вони не тільки створюють мільйони робочих місць, але й є ключовим фактором для інновацій та розвитку. Якість інформаційно-комунікаційного забезпечення визначає еволюційний розвиток нації, оскільки ІКТ впливають на всі аспекти суспільства.

Досвід інших країн показує, що інформаційне забезпечення має бути розглянуте як стратегічно важливий механізм, спроможний підняти країну на вищий рівень у всіх сферах діяльності.

На жаль, українська адміністративна система на даний момент не відповідає потребам країни в проведенні комплексних реформ в різних галузях державної політики та її європейському вибору. Україна посідає низькі позиції в глобальних рейтингах конкурентоспроможності державного управління.

Сучасні виклики, такі як глобалізація, швидкі зміни у технологіях та попиті, виснаження природних ресурсів та екологічні проблеми, потребують рішучих заходів для захисту національних інтересів України. Забезпечення економічної безпеки грає важливу роль у формуванні національної безпеки країни, і в цьому контексті забезпечення внутрішньої економічної стабільності стає ключовим завданням для наукових досліджень. У сучасних умовах непрогнозованої ситуації одна фінансова криза змінюється іншою, тому важливо досліджувати цей аспект.

Світовий досвід підтверджує, що основною метою будь-якої економічної системи на різних рівнях (національному, регіональному, територіальному, підприємницькому) є не лише досягнення максимальної вигоди, але й забезпечення інклюзивного розвитку та створення сприятливого економічного середовища. Важливим є також формування умов для вирішення наукових, соціальних та технічних проблем, а також максимальна задоволеність матеріальних і духовних потреб населення. Навіть при наявності різниць у цілях і завданнях між системами технології виробництва і системами управління, їхній успіх залежить від вирішення кризових процесів, відсутності соціальної напруженості, зростання виробництва та фінансової стабільності.

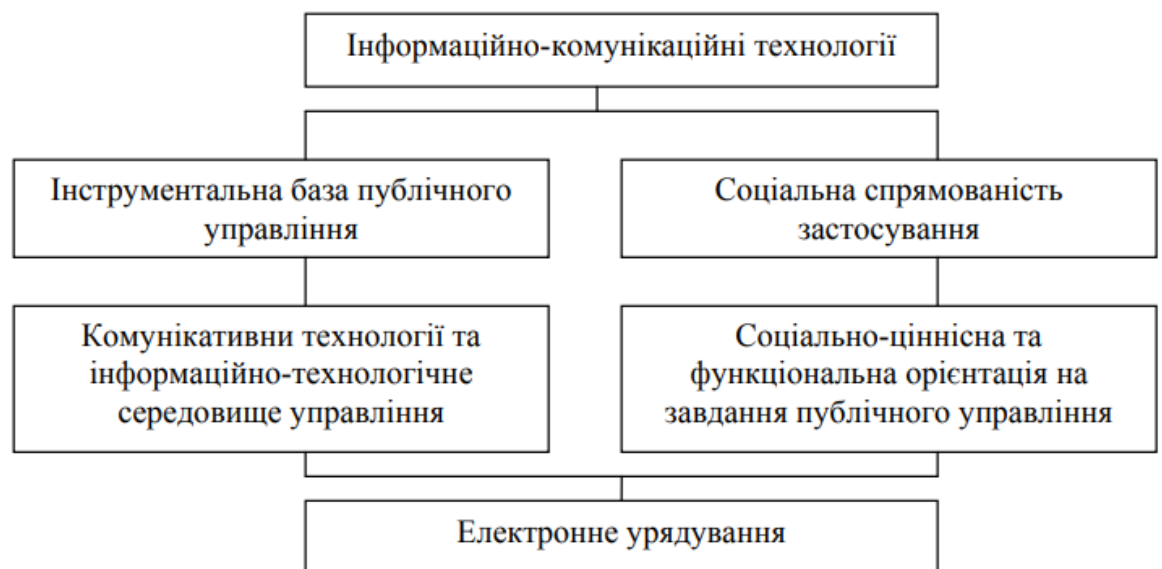


Рисунок 2.1 – Взаємозв’язок інформаційно-комунікаційних технологій із електронним урядуванням в механізмі публічного управління

Джерело: Скорик, Рябоконт, 2019

Як показано на рис 2.1, інформаційно-комунікаційні технології мають дуалістичний характер – з одного боку, вони виступають інструментами реалізації завдань управління в електронному форматі, з іншого боку, з їх розвитком їх значимість як основної цільової функції підвищується. Такий дуалізм обумовлює особливості самого електронного урядування, яке

безпосередньо виступає головною метою перетворень, виходячи з масштабів встановлених перед ним завдань.

Сучасні технології, такі як "цифрові" технології, відіграють ключову роль у реформах українського державного сектору і можуть слугувати прикладом для всієї країни у використанні переваг "цифрового" світу. Потенціал соціальних, мобільних, "хмарних" технологій, аналітики даних і технологій "Інтернету речей" може спільно трансформувати державне управління, зроблячи його ефективним та цінним.

Для формування "цифрових" ринків і економік державі слід робити стратегічні і об'ємні інвестиції в ІКТ, так як громадяни стають активними користувачами цих технологій. В іншому випадку, вони можуть неадекватно реагувати на нові моделі взаємодії та послуги, стаючи перешкодою для впровадження нових, ефективних моделей управління. Загалом, повільне впровадження технологічних інновацій у "цифрову" епоху ставить під загрозу виконання завдань державних органів, збільшуючи їхні витрати та неефективність у реалізації цілей і часто стикаючись із викликами сучасності.

Згідно з Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 "Про Стратегію сталого розвитку "Україна-2020" та розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. № 275 "Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду", розвиток електронного урядування визначено як один з перших пріоритетів реформування системи державного управління. В рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом Україні необхідно забезпечити комплексний всебічний розвиток електронного урядування згідно до європейських стандартів.

В указі Президента України "Про Стратегію сталого розвитку "Україна-2020" передбачено нормативно-правове та організаційне забезпечення реалізації стратегії, що включає в себе відповідні нормативно-правові акти, річний план заходів та моніторинг їхньої реалізації. Загалом, сучасне управління будь-якою галуззю вимагає використання сучасних електронних

систем, включаючи пріоритетну автоматизацію обробки великих обсягів даних та інформації, ухвалення управлінських рішень, аналітичну підтримку загальної оптимізації та автоматизації процесів управління.

В контексті формування «цифрових» ринків та економік державні органи влади повинні стратегічно інвестувати в інформаційно-комунікаційні технології, оскільки громадяни стають активними користувачами цих технологій. В іншому випадку існує ризик, що вони неадекватно реагуватимуть на нові моделі взаємодії та послуги, ускладнюючи впровадження ефективних моделей управління. У цілому, повільний темп впровадження технологічних інновацій у «цифрову» епоху може порушити виконання завдань державних органів, збільшуючи витрати та неефективність у досягненні цілей і часто стикаючись із викликами сучасності.

Натомість, стратегічний підхід, який висувається в межах даної Концепції, має реформаторський характер та акцентує увагу на розширенні можливостей електронного урядування та зменшенні витрат місцевої влади на виконання своїх повноважень шляхом впровадження новітніх інноваційних підходів, технологій і методологій, таких як Інтернет речей, Mobile ID, хмарна інфраструктура, Blockchain, shared economy, "одноразове введення інформації", просунута методика обробки великих обсягів даних (BigData), нормативно-правове регулювання принципів "цифровий за замовчуванням" та "сумісність за замовчуванням", а також використання ефективних форм організації виконання будь-яких завдань і проєктів розвитку електронного урядування, включаючи публічно-приватне партнерство.

Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві та Київська міська адміністрації, разом з державними підприємствами, установами і організаціями, що належать до їхніх сфер управління, мають керуватися положеннями даної Концепції під час впровадження електронного урядування. Важливо зазначити, що ця концепція стосується не тільки органів державної влади, адже стаття 4 рекомендує органам місцевого самоврядування, а також компаніям, установам і організаціям спільної

власності дотримуватися її принципів під час впровадження електронного урядування.

Електронне урядування представляє собою форму адміністративної організації, спрямовану на підвищення ефективності, загальної відкритості та прозорості діяльності національних та місцевих органів влади. Основний акцент робиться на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для поліпшення ефективності адміністративних систем, особливо їх операційних елементів, що забезпечують функціонування державних установ.



УКРАЇНА ПРОГРАЄ У СФЕРІ
ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ



Рисунок 2.1 – Критичні акценти відставання у цифровій трансформації

Джерело: Цифрова адженда України, 2020

Для впровадження стратегії трансформації державних інституцій через «цифровізацію» нижче подається перелік 10 ключових стратегічних технологій, які вже відповідають реаліям України і можуть використовуватися для змін і реформ. Отже, ось 10 стратегічних інновацій для державного сектору країни:

1. Цифрове робоче місце.
2. Багатовекторне інформування та залучення громадян.
3. Відкриті дані.

4. Електронна ідентифікація громадян.
5. Всебічна аналітика.
6. Технічні засоби з інтелектуальною обробкою даних.
7. Інтернет речей (IoT).
8. Державні цифрові платформи.
9. Програмні архітектури (програмно-конфігуровані архітектури).
10. Блокчейн (Blockchain).

"Одним із основних пріоритетів України є прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційного суспільства, де кожен може створювати та накопичувати матеріали та знання, мати до них вільний доступ, користуватися та обмінюватися ними, щоб надати право кожній людині повною мірою реалізувати свої здібності, сприяючи суспільному та особистому розвитку й підвищуючи якість життя", – зазначено в Законі України "Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні" від 2007 року (Овчаренко, 2013).

Відповідно до документа, основні цілі на стратегічному рівні розвитку інформаційного суспільства в Україні такі:

1. Прискорення розробок та впровадження новацій конкурентоспроможних ІКТ в усі сфери життя населення, особливо в економіку України та в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування.
2. Забезпечення комп'ютерної та інформаційної грамотності у населення, насамперед шляхом створення системи освіти, що орієнтована на використання новітніх ІКТ у формуванні всебічно розвиненої особистості.
3. Розвиток загальної національної інформаційної інфраструктури та її інтеграція зі світовою інфраструктурою.
4. Державна підтримка нових "електронних" секторів економіки, таких як торгівля, надання фінансових і банківських послуг та ін.

5. Формування загальнодержавних інформаційних систем, в особливо важливих сферах охорони здоров'я, освіти, науки, культури, охорони довкілля і звичайно оборони.
6. Збереження культурної спадщини України методом електронного документування та ін.
7. Державна підтримка у використанні новітніх ІКТ в тому числі засобами масової інформації.
8. Використання ІКТ при вдосконаленні державного управління, а саме відносин між державою і громадянами, становлення різних електронних форм взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування і фізичними та юридичними особами.
9. Досягнення ефективної участі усіх регіонів в процесах розвитку інформаційного суспільства шляхом децентралізації, підтримки регіональних і місцевих ініціатив.
10. Захист інформаційних прав громадян, в частині щодо доступності інформації, захисту інформації про особу, підтримки демократичних інституцій та мінімізації ризиків "інформаційної нерівності".
11. Реформування оновленого законодавства з регулювання інформаційних відносин.
12. Підвищення рівня інформаційної безпеки при використанні новітніх ІКТ.

Досягнення наведених цілей має на меті підвищення національної конкурентоспроможності, покращення якості життя населення, створення нових робочих місць та розвиток ІКТ-індустрії, а також сприяння становленню відкритого демократичного суспільства в Україні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Надання адміністративних послуг органами публічної влади в умовах цифрової трансформації

Категорія "послуга" є широко поширеною у сфері економіки. Жозеф Соєм вперше висловив ідею обміну послугами та науковий підхід до їх надання в своєму "Трактаті політичної економії", який вийшов у 1803 році. Він вбачав, що процес виробництва породжує не лише фізичні товари, але й послуги.

Відносини надання послуг підпорядковані різними галузями права. Інакше кажучи, органи, які надають послуги, слід розглядати як складні міжгалузеві юридичні суб'єкти. Норми приватного і публічного права використовуються для регулювання відносин надання послуг.

"Публічні послуги" визначаються як ті, які надаються державою та муніципальними структурами. Офіційне визначення міститься у Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. Послуги, надані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами та установами, які є підконтрольними, визначають сферу публічних послуг.

Згідно з визначенням законодавця, "публічні послуги" охоплюють послуги, надані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, установами та підприємствами, якими керують. Державні послуги являються результатом суспільно важливої діяльності, що регулюється законами і вимагає активної участі органів державної влади та громадськості. Особа, яка отримує послугу, має право на її надання та може реалізувати свої права та свободи в межах, визначених законом, безоплатно або за встановленими нормами.

Властивістю державних послуг, яка робить їх відмінними, є їхнє здатність задовольняти конкретні потреби цільової аудиторії. Це означає забезпечення корисності отриманого сервісу і повноцінне позиціонування відповідної системи дій. Корисність є незалежною в цінності для споживача. З позиції надавача послуги, ця властивість проявляється у його діяльності, спрямованій на досягнення конкретного бажаного результату, а не просто формування блага, яке може бути сприйняте як позитивне для споживача.

Враховуючи електронну послугу виділимо основні цифрові фактори, які виділяють рух у майбутнє для сфери цифровізації та діяльності у сфері адміністративного менеджменту публічної влади.

Таблиця 3.1 – Основні компоненти цифрової трансформації у менеджменті

Компонент цифровізації	Характеристика	Вплив та способи діяльності
Широка мобільність і легкий доступ до мережі Інтернет	Переміщення населення і послуг в кіберпростір внаслідок розвитку мобільних технологій, та всебічному поширенню мережі	Створення нових форм надання послуг (віртуальні компанії), зменшення транзакційних витрат (особливо витрат координації, пошуку інформації), еволюція форм взаємодії з клієнтами
Датифікація	Експоненційний ріст інформаційних ресурсів і їх використання	Аналіз та глибоке розуміння цифрового бізнесу включають у себе процес перетворення даних у ключовий фактор для аналізу. Процес супроводжується зміною традиційних моделей взаємодій.
Комп'ютеризація	Розвиток продуктивності технічних засобів	Зростання ефективності у прийнятті управлінських рішень за рахунок технічної складової
Розвиток цифрових технологій, включаючи штучний інтелект	Раціоналізація аналізу і обробки великого об'єму інформації	Підвищення результативності функціонування установ передбачає автоматизацію операційних процесів та зменшення витрат
Швидкість	Вагоме прискорення у процесах надання послуг, взаємодій, зв'язку	Відхід від традиційних форм та методів управління, таких як проектне управління, може обмежувати можливість приймання оперативних управлінських рішень.
Екоосистемність	Створення умов для розвитку інноваційних процесів та цифрових технологій включає в себе формування середовища, яке сприяє комплексним умовам для їхнього розвитку.	Трансформація до екосистемних моделей сприяє диверсифікації систем і новацій.

Джерело: Краус, 2018

Олена Малікіна правильно зауважує, що послуга не тотожна реальній поведінці виконавця (виконанню дій), але є окремим явищем. Як наслідок послуги обов'язково завжди мають конкретний позитивний ефект, а не лише спрямовуватися на здобуття віддалених результатів. Орієнтованість на результат, як сутність цільових основ діяльності, хоча важлива, ще не повністю описує зміст цієї діяльності і повинна мати своє соціально-правове значення.

Вивчення вченими особливостей публічних послуг виявило, що вони орієнтовані на задоволення суспільно корисних інтересів та регулюються нормами публічного права. Публічний характер правовідносин стосовно надання послуг виділяє їх особливості. Послуги надаються органами державної влади та, у деяких випадках, приватним сектором під контролем державного сектору. Це є способом реалізації прав та законних інтересів особи або виконання своїх обов'язків.

Розділяючи громадські послуги в залежності від суб'єкта, який їх надає, можливо виділяти адміністративні послуги, при яких володіють усіма характеристиками громадських послуг. Таким чином, послуги, надані державними органами, можуть бути повністю або частково віднесені до категорії адміністративних.

Вчений К.А. Фуглевич визначає "адміністративну послугу" як діяльність публічного управління, яка реалізується відповідно до законодавства та полягає в створенні індивідуалізованих організаційних та юридичних умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб за їх зверненням, незалежно від оплати (Качний, 2015).

Закон України "Про адміністративні послуги" у статті 1 визначає "адміністративну послугу" як результат виконання повноважень суб'єкта, надавальника адміністративних послуг, за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на отримання, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону (Квітка, 2020).

Підсумовуючи різні визначення та узгоджуючи їх із законодавчим визначенням, адміністративні послуги можна визначити як діяльність суб'єкта управління, яка гарантує особисті або юридичні права, спрямована на задоволення публічних інтересів та приватних інтересів осіб, що звертаються за цими послугами.

Важливо відзначити стрімкий розвиток електронного урядування, особливо під час карантинних обмежень. Використання електронного формату значно полегшило надання різноманітних послуг, таких як допомога із безробіття, у видачі лікарняних, поданні документів для вступу до навчальних закладів. Триває активна робота з цифровізації особистих документів, таких як паспорт громадянина України, паспорт для виїзду за кордон, електронний студентський квиток та посвідчення водія.

Для українців доступні електронні адміністративні послуги у різних сферах громадського життя, включаючи соціальний захист (охорона здоров'я, пенсійне та соціальне забезпечення); громадянство, міграцію, переїзд; реєстрацію/реєстри (громадські формування, фізичні особи-підприємці); сім'ю (шлюб, розлучення); екологію та природні ресурси; імпорту-експорт товарів і послуг; захист та безпеку; освіту, культуру, релігію; будівництво, нерухоме майно, оціночну діяльність; сільське господарство та підсобне господарство; фінансові послуги, оподаткування та декларування, страхування; транспорт (перевезення, реєстрація транспортних засобів і номерні знаки, посвідчення водія); інші сфери господарської діяльності (Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації, 2018).

Для підприємців також доступні електронні адміністративні послуги в різних галузях, таких як соціальне забезпечення (включаючи охорону здоров'я, працевлаштування та пенсійне забезпечення); реєстрація та управління реєстрами (для проєктів, громадських утворень, неприбуткових організацій, фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб); зовнішньоекономічна діяльність (експорт, імпорту, митні процедури); екологія та управління

природними ресурсами; забезпечення безпеки та захисту; інформатизація та зв'язок (включаючи зв'язок, телекомунікації та захист інформації); освіта, культура, релігія, спорт, туризм; аграрний сектор (рибне господарство, рослинництво, тваринництво, ветеринарія); будівництво, нерухомість, оціночна діяльність; фондовий ринок та цінні папери, фінансові послуги, оподаткування та його декларування, страхування; транспорт різних видів, дорожнє господарство, перевезення, реєстрація транспортних засобів та видача номерних знаків, видача посвідчення водія); інші сфери та галузі господарської діяльності (Ніколаєнко, 2010).



Рисунок 3.1 – Державний службовець майбутнього в Україні

Джерело: Цифрова адженда України, 2020

Загальні недоліки, які гальмують процес цифрової трансформації у галузі адміністративних послуг, можна узагальнити наступним чином:

1. Велика кількість бюрократичних процесів та їх складність у сфері адміністративного обслуговування, що робить важким їхнє перетворення в цифровий формат.
2. Відсутність єдиного електронного реєстру адміністративних послуг.
3. Не визначений перелік пріоритетних послуг для переведення їх в електронний формат.
4. Недостатня розвиненість нормативно-правової бази, яка регулює сферу надання електронних адміністративних послуг.
5. Відсутність чітких правових умов щодо конфіденційності особистих даних при наданні електронних адміністративних послуг.
6. Відсутність у єдності норм, принципів і правил, що забезпечують надавання електронних адміністративних послуг .
7. Відсутність стратегій впровадження електронних адміністративних послуг на місцевому, регіональному та державному рівнях.
8. Залежність у імпортних технологіях, відкат власних компетенцій, можливі приховані недоліки на програмному або апаратному рівнях.
9. Скорочення робочих міст, можливе закриття різних спеціальностей та безробіття, напруга у суспільстві.
10. Шахрайство, етичні проблеми.
11. Зменшення конфіденційності та приватності персональних даних
12. Зовнішнє управління, цифровий глобалізм, цифрова колонізація та ін.

Для подолання цих недоліків пропонується удосконалити нормативно-правовий механізм надання адміністративних послуг у сфері публічного адміністрування в Україні. На думку автора, важливо розробити Єдину стратегію впровадження електронних адміністративних послуг, яка включала б єдині норми, принципи та правила для забезпечення ефективного процесу надання таких послуг.

Забезпечення подання адміністративних послуг у електронному форматі повинно здійснюватися через комплексне правове регулювання, будівництво відповідної інфраструктури для потреб електронного обслуговування, впровадження еквівалентності між письмовою формою на паперових носіях та електронною формою, а також навчання державних службовців. Таким чином, цифрова трансформація сфери надання адміністративних послуг забезпечується шляхом закріплення правового та матеріального забезпечення надання певних послуг у електронній формі.

Визначено термін "адміністративні послуги" як елементи публічного управління, які мають на меті захист прав фізичних та юридичних осіб. Це орієнтовано на задоволення як громадського, так і приватної зацікавленості людей, які звертаються до суб'єкта публічного управління для отримання конкретної послуги. Результатом цифрової трансформації у сфері адміністративних послуг є їх надання у електронному форматі" (Биркович, Биркович, Кабанець, 2019).

Виділено систему суб'єктів публічного управління, які мають повноваження з надання електронних адміністративних послуг: органи державної виконавчої влади, місцеве самоврядування, їхні представники та суб'єкти державної реєстрації.

3.2 Управління інформаційною безпекою сучасних адміністративних систем внаслідок цифровізації

Враховуючи зростаючий вплив інформаційних та інноваційних технологій на розвиток держави і суспільства, а також у зв'язку з швидким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, важливими стають розроблення та впровадження основних концепцій національної інформаційної політики. Це особливо стосується забезпечення інформаційної безпеки на державному рівні, оскільки це включає заходи з забезпечення

конфіденційності особистих даних та захисту прав та свобод в інформаційній сфері.

Забезпечення інформаційної безпеки передбачає активну участь всіх суб'єктів, які працюють в інформаційній сфері, проте ключову роль в цьому процесі повинна відігравати держава через відповідні національні органи.

Однією з актуальних проблем є здатність сучасних публічних адміністрацій відповісти на виклики, що виникають внаслідок глобальної цифровізації та поглиблення сучасних епідемічних процесів. Зокрема, важливо визначити, чи задовольняють інформаційно-комунікаційні системи потребам національної системи адміністрування, оскільки велика кількість інформації накопичується у великих обсягах даних, і потрібно розуміти, які дані є ключовими і для яких цілей вони використовуються в цифровій економіці.

Технічною основою формування адміністративного менеджменту є електронна платформа, що виступає відкритим, технологічно нейтральним засобом для вільного обміну ресурсами. Важливим є визначення того, який контент надається, кому він призначений, як користувачі приєднуються до наповнення та як вони взаємодіють один з одним. Вплив платформ на суспільство в цілому, споживання цифрових технологій і їхніх продуктів має суттєві наслідки відносно різних сфер життя, включаючи політику, економіку, соціальні практики та освіту.

Концепція активного використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення продуктивності державних органів виникла під час впровадження адміністративних реформ, що ґрунтуються на новій концепції державного управління, розробленій наприкінці ХХ століття. Підтримка та впровадження в адміністративних системах стали основними аспектами реалізації програм електронного урядування.

Проте під час впровадження програм електронного урядування виявилось, що концепція адміністративної трансформації була обмеженою і недостатньо враховувала особливості державного управління. Водночас стали

більш очевидними нові тенденції суспільного розвитку, пов'язані з цифровізацією суспільства, такі як поява мережеских структур, комунікаційна революція та формування суспільства знань.

Критика ідеологій управління включала спроби нової концептуалізації адміністрування, базованої на теоріях політичних мереж, соціальної синергії, представницького уряду та державного управління суспільними цінностями.

Переваги потенційної цифровізації державного управління не завжди є очевидними, оскільки деякі проєкти зазнають невдачі на етапі реалізації, а реалізовані проєкти не завжди призводять до очікуваних результатів. Факт відсутності універсального рецепта для змін викликає серйозне занепокоєння, і внаслідок цього значна частина «цифрових» ініціатив, які влада намагається втілити, не досягає своїх цілей.

Питання цифровізації державного управління може бути виправданим наявністю ризиків і загроз, які ускладнюють реалізацію проєкту. Щоб висвітлити слабкі сторони диджиталізації уряду, слід розпочати з підтвердження існування явища "цифровізації заради цифровізації". Сьогодні у сфері державного управління необхідно акцентувати увагу на цифрових технологіях. Однак ці технології виступають лише як інструменти, спрямовані на поліпшення взаємодії між різними елементами державних систем, роблячи її більш зручною, доступною та прозорою. Диджиталізація втрачає своє значення, коли за головну мету є використання виділених коштів та створення відповідних звітів.

"Під терміном "національна інформаційна політика" мається на увазі стратегія, яка формує та забезпечує функціонування системи правового регулювання інформації, захищає права та основні свободи людини, і збалансовує інтереси державної (політичної) влади. Ця політика охоплює всі сфери інформаційної діяльності" ("Слово року, 2019").

При вивченні того, як держава вирішує проблеми політики в інформаційній безпеці, то виникають дві основні проблеми. Спочатку, існує багато зацікавлених сторін, і державних, і приватних, які цікавляться

функціонуванням політик інформаційної безпеки. Однак ці сторони не діють ізольовано і обмежені політичними, ідеологічними та інституційними обставинами, що породжує іншу проблему. Наприклад, інституційний характер влади (демократичний чи авторитарний) також впливає на вирішення цих проблем. В демократичних і авторитарних країнах політики та приватні суб'єкти взаємодіють, щоб захистити інформацію, що вважається критично важливою, проте ці взаємодії залежать від форми уряду. Таким чином, процес формування політики інформаційної безпеки може схожим на «тягаріння канату» в країнах, повноваження в цій сфері яких є неоднозначними. У кінці кінців, взаємодії між політиками та приватними групами визначають спрямування політики в залежності від політичного та ідеологічного контексту. Рідко вони повністю підпорядковуються одній ідеї, за винятком випадків, коли командні повноваження є централізованими, як це має місце в авторитарних країнах. Навіть якщо деякі суб'єкти зацікавлені в цьому процесі, вони можуть не мати впливу на політику через відсутність влади.

"Що стосується захисту даних, різні уряди використовують різні підходи до розробки політики. Зокрема, широкий спектр учасників та інтересів, задіяних у процесах прийняття рішень в демократичних країнах, створює унікальну напругу, якої не існує в авторитарних країнах, де доступ може бути більш обмеженим, а процеси формування політики можуть бути більш централізованими. Дослідження свідчать про те, що демократії не завжди відповідають своїм ідеалам, особливо в контексті інформаційної прозорості та під час серйозних загроз національній безпеці" (Калетнік, Пчелянська, 2014).

Є загальний консенсус, що демократичні країни мають дбати про прозорість власної політики і діяльності перед своїми громадянами та іншими націями. Засновуючись на цих принципах, керівні органи мають формувати стратегію в галузі інформаційної безпеки з метою створення відкритого суспільства, де інформація є доступною, а державні процеси прозорі.

Підтримуючи переваги такого підходу та обліковуючи відповідальність політичних лідерів перед електоратом, деякі прихильники цієї точки зору

визнають, що в демократичних системах для захисту життєво важливих державних інтересів може бути необхідна сувора інформаційна безпека, але з обмеженими обсягами контролю.

Однак деякі обмеження цього обговорення виникають у контексті перехідних періодів між нормами та політикою. Навіть якщо припустити, що демократичні норми сприяють повній або майже повній прозорості та протидіють державній таємниці, виникає питання: як ці норми можуть стати обов'язковими законами через політичні процеси? Керівництво може бути стурбоване конфіденційністю, але цей аргумент не враховує того, що в демократії різні актори приймають участь у процесі прийняття рішень.

На відміну від ідеалу демократичної прозорості, авторитарна влада оперує принципом самозбереження. Ефективна політика інформаційної безпеки часто враховує цей принцип, акцентуючи увагу на державному доступі до інформаційних вузлів та законних інтересах державних службовців, які запитують інформацію, використовуючи мінімальні законні засоби. Однією з переваг цього підходу є створення урядового механізму для затвердження та реалізації політики інформаційної безпеки без формального опитування опозиційних партій. Якщо вони взагалі присутні, їх вплив може бути обмеженим. Звісно, авторитарні уряди не захищені від політичних суперечок і розбіжностей, і їхню політику може піддати сумніву громадський протест.

Швидкий розвиток Інтернету раніше розглядався як сприяння демократизації інформації, але невдовзі вчені стали сумніватися у цьому. Виявилось, що демократичні уряди можуть стати більш автократичними, коли йдеться про обмеження інформації. Крім того, для більшості урядів більше пріоритетом є інформаційна безпека, ніж широке поширення інформації.

Політика інформаційної безпеки являється результатом вибору, здійсненого групою незалежних політичних акторів зі своїми власними інтересами та цілями. Розуміння того, як ці сили взаємодіють та протидіють одна одній, розкриє кінцевий результат - фактичну політику інформаційної

безпеки, прийняту конкретною країною. Теоретичні питання інформаційної безпеки також стали предметом вивчення в сучасному філософському та політичному дискурсі, підтверджуючи їхню актуальність враховуючи національні та адміністративні питання.

Комплексний, інтегрований, насичений ресурс інформації саме те, що дозволяє найбільш ефективно керувати суспільством у сучасній інформаційній цивілізації. Ефективне управління сучасним інформаційним суспільством обов'язково повинно включати формування національної інформаційної політики та формування умов для її реалізації. Метою цієї діяльності є забезпечення того, щоб система координувала функції та компоненти інформації. Це відомо як процес цифровізації. Отже, зрозуміло, чому забезпечення інформаційної безпеки стало одним з ключових і пріоритетних завдань для існування та розвитку суспільства. Безпека інформації має велике значення, оскільки вона захищає інформаційний простір, ресурси та культуру країни. У такий спосіб, філософська особливість питань інформаційної безпеки ґрунтується на тому, що інформація сьогодні є ресурсом глобальної інтеграції людства, забезпечуючи нові можливості, але й створюючи нові виклики та ризики для окремих груп та всього людства. Від успішності та своєчасності заходів влади залежить, як ми відповімо на ці виклики, захищаючи свій інформаційний простір від численних небезпек.

У сучасний період успішного розвитку демократичної та правової держави та громадянського суспільства обумовлено повним використанням інформаційних ресурсів і визначено чітку національну політику, яка гарантує високий рівень інформаційної безпеки країни. Справді, національна і суспільна інформаційна безпека стає важливим елементом внутрішньої демократичної трансформації та досягнення конкурентоспроможного рівня на регіональній та глобальній арені. Різні сфери, такі як політика, економіка, право та організація, об'єднуються для забезпечення практичної реалізації національної інформаційної безпеки. Національна інформаційна безпека виступає як ключовий фактор успішної геополітичної політики, паралельно

сприяючи розвитку демократичного суспільства. Приведене визначає значущий рівень концептуальних та теоретичних досліджень філософсько-політичного характеру, що дозволяє сучасним державам та суспільствам захищати свій інформаційний простір від множини викликів та проблем. Мета полягає в розгляді всіх можливостей для глобального розвитку інформаційної цивілізації.

"Україна, яка прагне стати правовою державою, повинна розуміти, що проблеми, пов'язані з інформаційною безпекою (розробка інформаційного законодавства, протидія загрозам у сфері інформації, протидія конфліктам інформаційного характеру, інформаційні війни, розробка правових та організаційних заходів захисту від інформаційних війн), повинні вирішуватися комплексно та послідовно на основі партнерського та громадського взаєморозуміння. Це необхідно для досягнення якісного результату, який відповідає стану і тенденціям світового інформаційного суспільства та міжнародним європейським стандартам в даній галузі" (Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р., 2018).

"Ефективне забезпечення інформаційної безпеки людини, суспільства та держави в Україні базується на інформаційному законодавстві як системі нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини в інформаційній сфері. Однією з невід'ємних частин сучасного українського інформаційного законодавства є електронне право, розглядане як система нормативно-правових актів, що регулюють публічно-інформаційні відносини у процесі збору, реєстрації, зберігання та розповсюдження даних і захисту інформаційних ресурсів (продуктів, технологій) за допомогою інформаційно-комп'ютерних технологій та телекомунікаційних мереж" ("Слово року, 2019").

Важливо зауважити, що електронне законодавство еволюціонує у сферу інформаційного законодавства, що включає в себе норми, пов'язані з забезпеченням інформаційної безпеки. Це враховує особливості електронного

середовища при формулюванні відповідних положень інформаційного законодавства. З урахуванням збільшення випадків незаконного використання інформаційної зброї, несанкціонованого розповсюдження та отримання інформації через Інтернет, кіберзлочинності, процес формування інформаційної політики в електронному середовищі стає особливо актуальним і значущим. Під цим розуміються не лише юридичні норми, але й загально визнані моральні рамки поведінки, тобто особливі правила інформаційної культури, порушення яких негативно впливає на реалізацію вимог інформаційного законодавства. З метою підняття рівня інформаційної безпеки на новий рівень, Україні слід розглядати конструктивний розвиток моральних норм поведінки та їх відповідне закріплення на законодавчому рівні.

Важливо підкреслити, що ефективна забезпеченість інформаційної безпеки напряму залежить від юридичного врегулювання прав і свобод особи в інформаційному середовищі і визначенню чітких механізмів для їх досягнення. Створення передумов для реалізації цих прав та повний контроль за їхнім безперешкодним виконанням в межах закону є ключовими аспектами належного забезпечення інформаційної безпеки. Для досягнення цієї мети необхідно інтегрувати права людини в інформаційній сфері у нормативно-правовий контекст і гарантувати їх ефективну реалізацію.

«Основним документом, що закріплює права та свободи особи, є Конституція України. У ній зазначено, що серед цих прав і свобод входять таємниця листування, телефонних розмов, телеграфної та іншої кореспонденції; свобода думки та слова, свобода вираження власних поглядів і переконань; таємниця приватного життя; право вільно зберігати, збирати, використовувати та поширювати інформацію (ст. 31, 32, 34 Конституції України)» (Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, 2019).

Перший з юридичних актів, який був ухвалений на етапі становлення інформаційного суспільства в Україні та визначив основні принципи забезпечення інформаційної безпеки держави, громадянина та суспільства, -

це Закон України "Про інформацію". Цей закон виступає ключовим як у сфері забезпечення інформаційної безпеки, так і в галузі інформаційного права, оскільки його основною метою є регулювання на свідомому рівні суспільних відносин в інформаційній сфері. Це охоплює забезпечення безперешкодної реалізації прав і свобод у сфері інформації, а також захист інформації та інформаційної інфраструктури держави від різних загроз, включаючи інформаційні війни (Кондрацька, 2015).

До юридичної бази забезпечення інформаційної безпеки відносяться і інші нормативно-правові акти (закони та підзаконні акти), які регулюють різні аспекти державної інформаційної політики та заходи забезпечення інформаційної безпеки. Серед них такі закони, як "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", "Про авторське право і суміжні права", "Про телебачення і радіомовлення", "Про інформаційні агентства", "Про друковані засоби масової інформації в Україні", "Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів та фонограм". Також важливі укази Президента України, такі як "Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні", "Про Стратегію національної безпеки України", а також Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Правил забезпечення захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах". Вони становлять важливий комплекс юридичних відносин, які формують державну інформаційну політику та рішення з забезпечення інформаційної безпеки громадянина, суспільства та держави [31].

У сучасності важливим завданням стало забезпечення кібербезпеки в Україні, що користується великою популярністю. Для вирішення цього завдання використовується комплексний та цільовий методологічний підхід, ґрунтований на власному та міжнародному досвіді. Була затверджена "Стратегія кібербезпеки України", і був прийнятий Закон "Про основні засади

забезпечення кібербезпеки України". Крім того, Україна підтримує міжнародну "Конвенцію про кіберзлочинність".

Перший документ визначає фактори загроз кібербезпеці, такі як:

- невідповідність інфраструктури електронних комунікацій держави сучасним вимогам у розвитку та захищеності;
- низький рівень у захищеності критичної інформаційної інфраструктури та державних електронних ресурсів від кіберзагроз;
- відсутність системності заходів із кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури;
- недостатній розвиток організаційно-технічної інфраструктури забезпечення кібербезпеки під час війни;
- неефективність суб'єктів сектора безпеки і оборони України у протидії кіберзагрозам;
- низький рівень координації, взаємодії та інформаційного обміну між суб'єктами забезпечення кібербезпеки ("Слово року, 2019").

У другому документі визначено правові та організаційні засади забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини, громадянина, суспільства, держави та національних інтересів України в кіберпросторі. Визначено повноваження і обов'язки різних суб'єктів, таких як державні органи, підприємства, установи, організації, особи і громадяни, а також основні принципи координації їх діяльності загалом. У третьому документі акцентується на необхідності спільної політики оборони, спрямованої на захист населення від кіберзлочинності через створення відповідного законодавства і налагодження міжнародного співробітництва (Струтинська, Козбур, 2019).

Тому, держава здійснює поступові заходи для вдосконалення своєї інформаційної політики. Однак досягнення відповідного рівня можливе лише за умови ефективної соціалізації інформаційних процесів, що включає розвиток інформаційного суспільства. У цьому відношенні існує кілька проблем: неактуальна законодавча база в інформаційному просторі та

недостатня інформаційна безпека; недостатній рівень комп'ютерної та інформаційної грамотності населення; обмежене використання сучасних методів навчання з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; доступ до Інтернету розподілено нерівномірно; низький рівень розвитку супутньої інформаційної інфраструктури.

Вирішення цих проблем вимагає вжиття кількох рішучих кроків: 1) удосконалення законодавчої бази для захисту інформаційних ресурсів, запобігання комп'ютерній злочинності, та протидії інформаційним війнам і захисту персональних даних; 2) спрямування зусиль органів влади та ресурсів держави на ключові завдання розвитку інформаційного суспільства та гарантії інформаційної безпеки; 3) підвищення рівня координації дій влади у виявленні, прогнозуванні та оцінці загроз інформаційній безпеці, міжнародне співробітництво в цьому напрямі; 4) розробка функціоналу інформаційної інфраструктури із забезпеченням конфіденційності елементів прирівняних до світових стандартів.

Одним із ключових пріоритетів у розвитку національного інформаційного законодавства зараз можна виділити, як створення екосистеми у вигляді різних інформаційних кодексів. Ці кроки важливі, оскільки існують недоліки у наявних нормативно-правових актах, які регулюють публічні інформаційні відносини та забезпечують інформаційну безпеку. Також важливо забезпечити гармонізацію питань із європейськими та міжнародними стандартами. При розробці Кодексу слід дотримуватися принципів справедливості, державних гарантій, охорони та захисту права людини на інформацію в інформаційному просторі суспільства. Слід враховувати особливості процесу кодифікації: оновлення системи правових норм, здійснення кодифікації періодами, торкання правових приписів та юридичних інститутів, а також поповнення правової системи новим джерелом через кодифікаційну роботу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження, заснованого на комплексному аналізі теоретичних підходів, актуальних нормативів законодавства України та практичного досвіду їх впровадження, були здійснені теоретичні узагальнення та сформульовані науково обґрунтовані висновки та практичні рекомендації. Ці результати вирішують наукові завдання, спрямовані на підвищення якості та ефективності публічного адміністрування в контексті цифрової трансформації в Україні. Згідно з отриманими результатами можна сформулювати такі висновки:

1. Перспективи розвитку самоврядування в територіальних громадах.

Вдосконалення та розвиток самоврядування в громадах є реальною перспективою, сприяючи рівномірному розвитку територій та розв'язанню локальних проблем.

2. Стимулювання розвитку органів місцевого самоврядування.

Цифрова трансформація виявилася ключовим фактором у розвитку місцевого самоврядування, забезпечуючи більш прозорі та ефективні процеси взаємодії з громадянами та владою.

3. Проблеми та виклики цифрової трансформації.

Необхідно вирішити проблеми, такі як нестача кваліфікованого персоналу, безпека та недостатня інфраструктура для впровадження цифрових технологій, щоб прискорити темпи цифровізації.

4. Розвиток діалогу між владою та громадою.

Активна публічна комунікація та співпраця з ЗМІ та громадськими лідерами є ключовими елементами ефективного місцевого управління.

5. Цифрова трансформація як стратегічна програма.

Впровадження цифрових технологій в органи місцевого самоврядування є новим етапом реформ та сприяє підвищенню ефективності та результативності їх діяльності.

6. Переваги цифрової трансформації управління місцевим самоврядуванням.

Застосування цифрових технологій дозволяє покращити взаємодію з громадянами, спростити роботу та забезпечити доступ до послуг у будь-який час та в будь-якому місці.

Узагальнені результати вказують на важливість та перспективи цифрової трансформації в управлінні на місцевому рівні в Україні, а також визначають шляхи подолання проблем для ефективного впровадження цифрових інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобушко, Я. В., & Манжола, Б. В. (2023). Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>
2. Юрчак, О. (01.02.2019). Українська стратегія Індустрії 4.0 – 7 напрямів розвитку [Ukrainian Industry 4.0 strategy – 7 directions of development]. industry4-0-ukraine.com.ua. Отримано з: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/01/02/ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvvutku/>
3. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року: Проект. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
4. Скорик, О. О., & Рябоконь, Н. П. (2020). Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 7. Retrieved from <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1704> (дата звернення: 10.12.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.50
5. Краус, Н.М. (2018). Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*, (№ 1). Retrieved from http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_-2018/8.pdf
6. Баюк, М., Войт, М., & Панасюк, М. (2015). Депутату місцевої ради: практичні поради щодо організації діяльності. Хмельницький: Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.
7. Євсюкова, О. В. (2021). Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 6. <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>

8. Карпенко, О. В. (Ред.). (2020). Цифрове врядування: монографія. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ.
9. Коляденко, С. В. (2016). Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент, № 6, 106-107.
10. "Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки." Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р.
11. "Е-урядування – ключ до реформ в Україні." Міністерство цифрової трансформації України: вебсайт. URL: <https://www.e.gov.ua/ua/news/euryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini>.
12. Закон України. (2007). Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон від 09 січня 2007 р. № 537-V. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16>
13. Овчаренко, Л. В. (2013). Роль державного регулювання у становленні інноваційного підприємництва в країнах з перехідною економікою. Наукові записки, 21, 49–55.
14. Качний, О. С. (2015). Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – стратегічного напрямку оптимізації державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток, (№ 5). Електронне наукове фахове видання Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=853>
15. Квітка, С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України, (Спецвипуск), 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
16. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

17. Ніколаєнко, К. В. (2010). Адміністративні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право*, 47, 269–274.
18. Биркович, Т. І., Биркович, В. І., & Кабанець, О. С. (2019). Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (№ 9), <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>, DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2
19. Калетнік, Г. М., & Пчелянська, Г. О. (2014). Місце і роль продовольчої безпеки у формуванні економічної безпеки України. *Бізнес Інформ*, (№ 2), 30-34.
20. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р. (2018). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
21. "Слово року-2019.". Словник сучасної української мови та сленгу «Мислово». Відновлено з http://myslovo.com/?page_id=4634
22. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. (2019). Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року.
23. Кондрацька, Н. М. (2015). Основні системи і моделі місцевого самоврядування як різновиди системно-структурної організації муніципальної влади. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Право"*, Вип. 20, 257–261.
24. Струтинська, І., & Козбур, Г. (2019). Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. Відновлено з http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_IBasic_performance_of_digital_73-74.pdf
25. Müller, S. D., Mathiassen, L., Saunders, C., & Kræmmergaard, P. (2017). Political maneuvering during business process transformation: A pluralist approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(3), 3. DOI: 10.17705/1jais.00454.

26. Alami, A. (2016). Why do information technology projects fail?. *Procedia Computer Science*, 100, 62-71. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.124>.
27. Шаульська, Г. М. (2019). Принципи "належного врядування": перспективи впровадження в Україні. *Держава та регіони: державне управління*, Т.2, №66, 140–143.
28. Earley, S. (2014). The digital transformation: Staying competitive. *IT Professional*, 16(2), 58-60. DOI: 10.1109/МІТР.2014.24.
29. Шевченко, О. В. (2020). Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. НІСД, Київ, Україна, 153 с.
30. Литвинов, В. (2018). Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. *Nachasi*. Відновлено з <https://nachasi.com/2018/01/31/digital-poland/>.
31. Калетнік, Г. М., & Пчелянська, Г.О. (2014). Місце і роль продовольчої безпеки у формуванні економічної безпеки України. *Бізнес Інформ*, (№ 2), 30-34.
32. Гончарук, І. В. (2018). Тенденції розвитку багатосторонніх ринків в умовах четвертої промислової революції. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, Вип. 2 (14), 7–10.
33. Reeves, M., & Whitaker, K. (2020). The why of digital transformation. Boston Consulting Group Henderson Institute, 2. Retrieved from <https://web-assets.bcg.com/76/d3/eaffe6884329ab5c7e93708b29b4/bcg-the-why-ofdigital-transformation-nov-2020.pdf>.
34. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59, 301-308. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>.
35. Truong, O. (April 26, 2023). Digital Transformation, a competitive advantage in all markets. Raymond Chabot Grand Thornton. Retrieved from <https://www.rcgt.com/en/insights/digital-transformation-competitive-advantage-markets/>.

36. Ляшенко, В.І. (2018). Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті.
37. Наместнік, В. В., & Павлов, М. М. (2020). Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління, №1(96), 115–121.
38. Косоруков, А. А. (2019). Технології штучного інтелекту в сучасному державному управлінні. Соціодинаміка, №5, 43–58. doi: 10.25136/2409-7144.2019.5.29714.
39. Паламарчук, С. А., Шемендюк, О. В., Ляшенко, Г. Т., & Ткач, В. О. (2020). Забезпечення захисту кіберпростору в провідних країнах світу. Збірник наукових праць ВІТІ, №1, 58–64.
40. Truong, O. (2023, April 26). Digital Transformation, a competitive advantage in all markets. Raymond Chabot Grand Thornton. Retrieved from <https://www.rcgt.com/en/insights/digital-transformation-competitive-advantage-markets/>.
41. Napieiev, L. (2018). E-Governance: Problems, Priorities, Tasks. Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html> (Accessed September 10, 2019).
42. Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. Business and Economic Research, 8(3), Article 13368. DOI: 10.5296/ber.v8i3.13368.
43. Pugachevska, K. Y., & Pugachevska, K. S. (2018). Digitizing of the economy as a factor of increasing competitiveness of the country. Market Infrastructure, 25, 39–45. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/9.pdf (Accessed November 11, 2018).
44. Нікітін, Ю. О., & Кульчицький, О. І. (2019). Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології, № 4, Том 3.

45. Berger, R., Bloching, B., & Leutiger, P. (2015). The digital transformation of industry: How important is it? Who are the winners? What must be done now? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/304525645_The_digital_transformation_of_industry.
46. Schweer, D., & Christian, S. J. (2016). The Digital Transformation of Industry – The Benefit for Germany. The Drivers of Digital Transformation, 23-31. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0_3.
47. Kruhlov, V. (2021). Derzhavna polityka transformatsii rynku pratsi: vyklyky tsyfrovoyi epokhy [Public policy of labor market transformation: challenges of the digital age]. Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration, 1 (7), 140-161. Retrieved from <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/147/141>. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-140-161](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-140-161) [in Ukrainian].
48. OECD. (2018). Embracing Innovation in Government: Global Trends 2018. OECD Publishing, Paris. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.Pdf>.
49. Маурер, А. Д. (2020). Цифрові технології у виборах: питання, висновки та перспективи. Видавництво Ради Європи. Retrieved from <https://rm.coe.int/ardita-driza-maurer-digital-technologies-regulations-fin/16809e7f8f>.
50. Tham, J. (2018). Critical Factors for Creating a Successful Digital Public Administration. SSRN Electronic Journal. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3296207>. doi: 10.2139/ssrn.3296207