

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

**Центр професійної та післядипломної освіти**

**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора  
про затвердження теми

«До захисту допускається»  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*на тему*

«Дослідження процесу діджиталізації та визначення рівня її ефективності на сучасному етапі розвитку публічного управління в регіонах (на прикладі відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації)»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студента гр. ДС.мз-01с/1 Тимошенко Наталія Сергіївна

(ПІБ студента)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Н.С.Тимошенко

(підпис)

**Науковий керівник:** к.е.н., доцент, Бондар Тетяна Вікторівна

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри І.І. Рекуненко

\_\_\_\_\_ 2021 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

студентці групи ДС.мз-01с/1

Тимошенко Наталії Сергіївні

1. Тема роботи: «Дослідження процесу діджиталізації та визначення рівня її ефективності на сучасному етапі розвитку публічного управління в регіонах (на прикладі відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації)»

затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_

3. Мета кваліфікаційної роботи: механізм реалізації процесу оцифрування основних організаційно – економічних та правових відносин що відбуваються в Сумському регіоні, а також розроблення пропозицій з прискорення цифровізації.

4. Об'єкт дослідження: процес діджиталізації публічного управління на сучасному етапі державного розвитку.

5. Предмет дослідження: сукупність відносин та взаємозв'язків забезпечення ефективності процесу діджиталізації публічного управління на сучасному етапі державного розвитку.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Конституції України, Законів України, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених у галузі теорії управління, інтернет-ресурси, матеріали щорічної статистичної звітності.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи дослідження процесу діджиталізації на сучасному етапі розвитку економіки	01.11.2021
II	Аналітичне дослідження процесу діджиталізації України	30.11.2021
III	Основні шляхи підвищення ефективності публічного управління на основі запровадження діджиталізації	07.12.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретичні основи процесу діджиталізації на сучасному етапі розвитку економіки та публічного управління.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз процесу діджиталізації України.

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати (запропонувати) основні шляхи підвищення ефективності публічного управління на основі запровадження діджиталізації.

8. Консультації щодо виконання роботи:

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

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Бондар Т.В.  
(П. І. П/б)

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Тимошенко Н.С.  
(П. І. П/б)

## АНОТАЦІЯ

Визначено поняття діджиталізації як фінансово-економічного явища, розглянуто теоретичні основи діджиталізації публічного управління, її інструменти та стратегії. Проведено аналіз інструментів діджиталізації публічного управління.

Здійснено аналітичне дослідження процесу діджиталізації в Україні, проведено організаційно-економічну характеристику відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації та визначено особливості діджиталізації в Україні.

Розроблено основні шляхи підвищення ефективності публічного управління на основі запровадження діджиталізації. Визначено організацію програмно-цільового забезпечення процесу діджиталізації та основні напрямки прискорення процесів діджиталізації у сфері публічного управління.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра.*

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який містять 40 найменувань.

Загальний обсяг магістерської роботи становить 45 стор., список використаних джерел 5 сторінок.

*Мета роботи* – вивчення механізму реалізації процесу оцифрування основних організаційно – економічних та правових відносин що відбуваються в Сумському регіоні а також розроблення пропозицій з прискорення цифровізації.

Згідно окресленої мети було визначено наступне коло завдань:

- дослідження теоретичних основ процесу діджиталізації на сучасному етапі розвитку економіки;
- визначення поняття діджиталізації як фінансово-економічного явища;
- проведення аналізу інструментів діджиталізації публічного управління;
- проведення аналітичного дослідження процесу діджиталізації у відділі з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації;
- визначення особливостей діджиталізації в Україна та її впливу на соціально-економічні процеси в публічному управлінні;
- напрацювання основних шляхів підвищення ефективності публічного управління на основі запровадження діджиталізації.

*Предметом дослідження* є сукупність відносин та взаємозв'язків забезпечення ефективності процесу діджиталізації публічного управління на сучасному етапі державного розвитку.

*Об'єктом дослідження* за обраною темою є процес діджиталізації публічного управління на сучасному етапі державного розвитку.

*Методи дослідження.* Методологічну базу наукового дослідження складають методи класифікації, проведення аналогії, синтезу, системного аналізу, застосування методу спостереження, опису, індукції та дедукції.

Необхідно відзначити, що на території України з кожним роком набувають популярності державні послуги, що здійснюються в мережі Інтернет. У зв'язку з чим успішно розвивається платформа надання даних державних та муніципальних послуг як громадянам, а й різним установам. З лютого 2020 року почав працювати мобільний додаток «ДІЯ». Це державний проект, яким займається Міністерством цифрової трансформації України.

Головна концепція програми ДІЯ – можливість отримання державних послуг в онлайн-режимі. Головне завдання проекту – створення єдиного ресурсу для отримання всіх державних послуг на смартфоні.

Ключові слова: цифрове суспільство, цифрова економіка, діджиталізація публічної влади, конституційна трансформація, цифрова конституція.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>13</b>
1.1    Визначення поняття діджиталізації як фінансово- економічного явища.....	13
1.2    Теоретичні основи діджиталізації публічного управління : інструменти та стратегії.....	16
1.3    Аналіз інструментів діджиталізації публічного управління....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ.....</b>	<b>26</b>
2.1    Організаційно - економічна характеристика відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізаціяції Сумської обласної державної адміністрації.....	26
2.2    Особливості діджиталізації в Україна та її вплив на соціально – економічні процеси в публічному управлінні.....	29
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>35</b>
3.1    Організація програмно – цільового забезпечення процесу діджиталізації.....	35
3.2    Основні напрямки прискорення процесів діджиталізації у сфері публічного управління.....	36



<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>43</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>46</b>

## ВСТУП

Дипломна робота за темою «Дослідження процесу діджиталізації та визначення рівня її ефективності на сучасному етапі розвитку публічного управління в регіонах» присвячена дослідженню окремих питань трансформації механізму реалізації публічної влади за умов цифрового суспільства.

Під час написання нашої роботи ми звернемо увагу на те, що діджиталізація публічної влади серйозно скоригує взаємовідносини людини, суспільства та держави. Це позначиться на конституційно-правовому статусі людини в цифровому вимірі.

Формування цифрової економіки видозмінить архітектуру соціально-трудова відносин, визначивши необхідність пошуку нової точки балансу у суспільстві, яка забезпечить досягнення соціального компромісу та збереження цілісності держави.

Актуальність обраної теми в першу чергу обумовлюється тим, що сучасні цифрові технології відкривають нові можливості реалізації окремих державно-правових інститутів, а отже необхідне започаткування конституційно-правової дискусії щодо меж застосування нових технологій у сфері здійснення публічної влади.

Чітко продумана та поступово впроваджена в муніципальне управління діджиталізація здатна підвищити залученість громадян та довіру до влади. В процесі переходу на цифрові технології має бути реалізована налагоджена система місцевого самоврядування.

Але необхідно зазначити, що на сучасному етапі розвитку нашого суспільства виникають певні бар'єри діджиталізації. До них можна віднести: необхідність постійного вдосконалення систем безпеки та способів зберігання та обробки даних громадян із застосуванням хмарних технологій, у тому числі розробка відповідних стратегій та державних програм; необхідність адаптувати

різні інструменти діджиталізації до вимог та можливостей місцевого самоврядування; складність у проведенні оцінки попиту громадян на певні електронні ресурси; необхідність у супутніх заходах щодо навчання як громадян, так і самих державних службовців; необхідність залучення незалежних експертів із різних сфер для забезпечення актуальності та ефективності електронних порталів та платформ органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – процес діджиталізації публічного управління на сучасному етапі державного розвитку.

Предмет дослідження – сукупність відносин та взаємозв'язків забезпечення ефективності процесу діджиталізації публічного управління на сучасному етапі державного розвитку.

Мета дослідження – механізм реалізації процесу оцифрування основних організаційно-економічних та правових відносин що відбуваються в Сумському регіоні, а також розроблення пропозицій з прискорення цифровізації.

Для реалізації визначеної мети в даній роботі ми поставили наступні завдання:

- дослідження теоретичних основ процесу діджиталізації на сучасному етапі розвитку економіки;
- визначення поняття діджиталізації як фінансово-економічного явища;
- проведення аналізу інструментів діджиталізації публічного управління;
- проведення аналітичного дослідження процесу діджиталізації у відділі з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації;
- визначення особливостей діджиталізації в Україні та її впливу на соціально – економічні процеси в публічному управлінні;
- напрацювання основних шляхів підвищення ефективності публічного управління на основі запровадження діджиталізації.

Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системного аналізу, та основні положення теорії публічного управління.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

### 1.1 Визначення поняття діджиталізації як фінансово- економічного явища

Реалізація публічного управління у конкретний історичний період характеризується своїми особливостями, параметрами, формами та інші характерними ознаками, властивими конкретному історичному етапі розвитку суспільства.

Однією з особливостей реалізації публічної влади у сучасний історичний період є її діджиталізація. Причому діджиталізація публічного управління як абсолютно нове явище поки що не завершилася, і вважаємо, що є природним продовженням формування цифрового суспільства.

Термін діджиталізація, як, втім, і саме явище діджиталізації більш властиве економічним і виробничим процесам, проте зараз ми можемо спостерігати певні елементи діджиталізації суспільних процесів, що змінюють соціальний простір, механізми публічного управління та реалізації публічної влади.

Що розуміється під діджиталізацією?

Загалом це процес переведення аналогових даних у цифровий вигляд. У цьому сенсі процес діджиталізації має універсальний характер. При цьому особливістю діджиталізації є те, що цей процес характеризується не скільки взаємовідносинами людини і комп'ютера, скільки носить більш глобальний характер, впливаючи різні сторони життя, зокрема процеси виробництва та споживання, соціальної взаємодії та реалізації владних повноважень. У цьому контексті професор В. Д. Зорькін зазначає, що зароджується нове право – «право другого модерну», що регулює економічні, політичні та соціальні відносини у контексті світу цифр.

Оцінюючи зміни, що відбуваються, та які пов'язані з цифровою трансформацією суспільного життя, під час написання нашої дипломної роботи зупинимося, перш за все, на сфері реалізації публічної влади. Дана сфера за своєю природою дуже консервативна, проте і вона нині не може ігнорувати технологічні новації, що відбуваються, соціокультурні зміни, що впливають на форми суспільної комунікації та взаємодії. Можна з високим ступенем ймовірності припускати, що у перспективі дані зміни серйозно видозмінять архітектуру різних державно-правових інститутів.

У XXI ст. цифрові технології активно застосовуються практично у всіх сферах життя суспільства. Спочатку багато інноваційних технологій розроблялися для приватного сектора економіки з метою максимізації прибутку, удосконалення поточних виробничих процесів, оптимізації системи управління. З часом цифрові технології знайшли застосування і за рамками виробництв та приватних компаній. Так, згідно з одним з найважливіших міжнародних документів у даній сфері «Окінавської Хартії», інформаційно-комунікаційні технології сьогодні є найважливішим інструментом, що сприяє налагодженню взаємодії між громадянським суспільством та урядом.

У 1990-ті роки. було сформульовано концепцію електронного уряду (E-governance), яка полягає у впровадженні передових цифрових та комп'ютерних технологій у практику державного управління. Діджиталізація державного управління переважно спрямована на підвищення ефективності та вдосконалення якості послуг. У секторі публічного управління цифрові технології почали застосовувати відносно недавно. Проте за двадцять з лишком років у багатьох розвинених країнах система публічного управління на основі цифрових стала невід'ємною складовою ефективної роботи публічних органів влади.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства принципи концепції електронного уряду впроваджуються на усіх рівнях влади у тому

числі місцевому.

Питання діджиталізації публічного управління набуває сьогодні все більшої актуальності, оскільки саме цей рівень влади найбільш наближений до населення [15]. Поряд з цим ефективність системи місцевого самоврядування відбивається не тільки на щоденних процесах надання послуг громадянам, а й на їхньому залученні до управлінського процесу і навіть на рівні довіри до влади [29, с. 205].

Безумовно, процес діджиталізації публічного управління у різних державах може значною мірою відрізнятись. На нього впливає безліч факторів: фінансові ресурси, рівень комп'ютеризації держави загалом, комп'ютерна грамотність населення та інші. У зв'язку з цим інтерес представляє вивчення особливостей процесу діджиталізації публічного управління у різних країнах, особливо у великих містах, де швидкість обміну інформацією та вимоги до якості послуг є найвищими.

Згідно з доповідями, які публікує Світовий банк, сьогодні перед урядами більшості країн світу стоять дилема. З одного боку, громадяни стають все більш вимогливими до якості державних послуг, швидкості їх надання та їхньої доступності. З іншого боку, уряди завжди повинні керуватися принципами пошуку оптимальних з фінансового та економічного погляду рішень різних державних питань.

Таким чином, питання діджиталізації державного та місцевого управління у XXI ст. набув дуже високої значущості. Особливої актуальності набуває таке застосування до місцевого рівня влади, тому що саме він найбільш наближений до щоденного життя громадян, і, відповідно, включає широкий спектр послуг, що надаються.

## 1.2 Теоретичні основи діджиталізації публічного управління : інструменти та стратегії

Впровадження цифрових технологій у будь-яку сферу економіки є прикладом інноваційного розвитку. Найважливішою теорією, яка стосується процесу поширенням інновацій, є теорія дифузії інновацій американського соціолога Еге. Роджерса. Ця теорія була розроблена задовго до того, як з'явилися цифрові технології, проте вона здатна пояснити ті тенденції, які існують у їхньому поширенні. Так, згідно з теорією дифузії інновацій, на їх поширення впливає безліч факторів, проте ключовими питаннями є такі: ким було запропоновано впровадження інновацій і чи це рішення було добровільним і вільним [24; 30]. Стосовно публічного управління ці чинники особливо актуальні, оскільки успішність роботи цього рівня влади залежить від ініціативності місцевої громади. Саме тому теорія дифузії інновацій дає повну відповідь на питання, які стосуються нерівномірного поширення процесу діджиталізації публічного управління у межах однієї країни чи регіону. При цьому сам термін «Діджиталізація» (від англ. «digitalization») вперше згадується в роботах американського вченого Вачалла [7, с. 259]. Дослівно цей термін можна перекласти як «переведення в цифровий формат». Вже у середині ХХ ст. вченими велися дискусії щодо потенційних небезпек цього процесу за умови низького контролю з боку держави.

Крім теорії дифузії інновацій для розуміння сучасних змін у муніципальному управлінні важлива управлінська концепція «E-governance», яка пізніше включила поняття «local e-governance». Українською мовою вона, як правило, перекладається як концепція електронного уряду. Існують різні визначення поняття електронного уряду. Відповідно до одного з них, ключовою метою електронного уряду є підвищення ефективності та підзвітності публічної влади. За цією логікою електронний уряд спрямований на налагодження комунікацій між громадянами та державою шляхом скорочення дистанцій та



зниження адміністративних бар'єрів [34, с. 14]. Про те існує й інше визначення електронного уряду, за яким воно є системою громадського управління, заснованою на застосуванні електронних засобів обміну необхідною інформацією [34, з. 15]. Концепція «E-governance» почала вивчатися дослідниками у 1990-ті роки, а трохи пізніше інтерес почали представляти і особливості діджиталізації місцевого самоврядування.

Сьогодні прийнято виділяти чотири ключові етапи розвитку діджиталізації на місцевому рівні [26, с. 430]:

- 1) встановлення безпечної та поєднаної взаємодії між органами публічного управління;
- 2) запровадження інтернет-сервісів надання послуг громадянам;
- 3) застосування інструментів цифрової економіки та підвищення ефективності транзакцій муніципальних органів влади;
- 4) формування цифрової демократії.

Поряд із цим, концепція «local self-governance», принципи якої поступово впроваджуються і в містах України, разом із процесом діджиталізації здатна дати синергетичний ефект. Це пояснюється лише тим, що у концепції «local self-governance» ключову роль відіграє саме громадянин, а digital-сервіси підтримують орієнтованість людини і місцевої громади [3, з. 11].

Таким чином, концепція електронного уряду є актуальним об'єктом для досліджень, особливо її адаптація на місцевому рівні. Важливо також розуміти, що теорія дифузії інновацій також підтверджує необхідність аналізу досвіду країн з різними соціально-економічними та політичними умовами, для повнішого розуміння процесу діджиталізації публічного управління.

Також одним з важливих моментів процесу діджиталізації є впровадження програми цифрового уряду.

Цифровий уряд (ЦП) – це наступний етап після електронного уряду (e-government), концепція якого реалізується в Україні і передбачає передусім:

- зручну систему державних та муніципальних послуг для громадян та бізнесу;
- високу автоматизацію взаємодій з державою;
- єдині портали доступу до потрібної інформації;
- високу швидкість реєстраційних дій та надання необхідних документів фізичним та юридичним особам.

Інформаційні технології змінюються дуже швидко, і поява та досить широке впровадження хмарних технологій, великих даних, мобільних та соціальних комунікацій, інтернету, а також підвищення вимог безпеки даних обумовило необхідність коригування довгострокових глобальних проєктів. Тому світова спільнота і керівництво України ведуть перехід до концепції «цифрового уряду». При цьому ставляться завдання підвищення цифрової грамотності населення, забезпечення ефективного використання даних для успішного розвитку цифрової економіки (ЦЕ).

Цифровий уряд, на думку експертів, принципово відрізняється від того, що прийнято розуміти під електронним урядом. Його суть, така сама, як і суть ЦЕ взагалі, - це не послуги, не гаджети, не інтерфейси, не канали зв'язку, не техніка як така, а дані, їх збір, інтеграція, перехресна обробка, аналіз та вилучення з них корисної інформації та знань.

Компанія Gartner визначає «цифровий уряд» як уряд, який створюється і діє так, щоб при оптимізації, трансформації та формуванні державних послуг, при прийнятті важливих рішень державного або муніципального рівня використовувалися переваги цифрових даних, що дозволяють краще орієнтуватися в потоці подій навколишнього світу, та зробити цей світ більш зрозумілим, прозорішим і передбачуваним.

Будь-який уряд, будь то електронний, цифровий чи реальний, у сучасних умовах має вирішувати завдання взаємодії з бізнесом, бізнес-компаніями та підприємствами (G2B, government-to-business), з громадянами, населенням

(G2C, government-to-citizen), надаючи їм доступ до відкритих даних; з державними органами та службовцями (G2G, government-to-government).

У 2022 році очікується, що оскільки державні органи в цифровому уряді (ЦП) володітимуть повною інформацією про доходи і витрати компаній, найімовірніше, повністю відпаде необхідність в оформленні податкових декларацій – податки розраховуватимуться та оформлятимуться автоматично, при цьому компанії та громадяни отримуватимуть електронні повідомлення для перевірки правильності податкових відрахувань.

ЦП, володіючи передиктивною аналітикою, при взаємодії з бізнесом має перетворитися з бюрократичного контролюючого органу здебільшого на консультуючий орган – і водночас може залишити за собою перебудову у судовій системі функцій та механізмів арбітражу та розгляду апеляцій.

### 1.3 Аналіз інструментів діджиталізації публічного управління

Першим етапом діджиталізації публічного управління у будь-якій країні в цілому чи окремому місті зокрема є створення інформаційної веб-сторінки, проте сьогодні функціонал цифрових технологій набагато ширший. Впровадження додатків і платформ Web 2.0 послужило початком для якісних змін у можливостях суспільства [24, с. 335]. Так, функції муніципальних послуг часто проходять еволюційний процес від інформування громадян до взаємодії з ними для розробки нових рішень, здатних підвищити якість життя та удосконалити території (рис. 1.1).

Крім цього, діджиталізація на високих етапах розвитку має налагоджувати взаємодію між різними типами користувачів. Так, багато країн зуміли також розробити багатоступінчасту систему digital-технологій в публічному управлінні. Наприклад, в Іспанії існує три типи платформ: для локальних комунікацій між муніципальними службовцями, для надання послуг громадянам та для взаємодії між муніципалітетами [22, с. 476].



Рисунок 1.1 – Еволюційний процес діджиталізації в публічному управлінні

У великих містах особливо актуальними є питання інфраструктурної забезпеченості. У зв'язку з цим у практиці муніципального управління сьогодні активно застосовуються цифрові платформи, за допомогою яких громадяни можуть повідомити необхідність ремонту або реконструкції елементів інфраструктури їх вулиці та району. Існує також єдина платформа даного призначення, яка називається «Fix My Street» (з англ. «Відремонтуйте мою вулицю») [17, с. 9]. Вона вже використовується у муніципалітетах великих міст Франції, Канади, Нідерландів, Греції, Грузії, Німеччини та Південної Кореї. Аналогічні програми розроблені в Румунії, Словаччині та низці країн Східної Європи.

Крім цього в багатьох країнах на муніципальному рівні використовує платформи з партисипаторного бюджетування. Вони є дуже значущими з низки причин. По-перше, практика партисипаторного бюджетування є характеристикою демократичного устрою держави [17, с. 16]. По-друге, можливість брати участь в управлінні територією підвищує довіру до місцевої влади. Разом з тим, приймаючи рішення спільно, територіальна громада стає згуртованішою, що зустрічається не так часто у великих мегаполісах.

Розглянемо основні інструменти цифрової економіки [8]:

1. Інструмент «великі дані» - це великі обсяги цифрової інформації, що швидко надходить і є неоднорідними, вивчити які неможливо традиційними методами.
2. Інструмент «інтернет речей» - це певна мережа, що складається з предметів або речей, що контактують (здатних контактувати) один з одним або з предметами зовнішнього середовища без участі людини.
3. Інструмент «блокчейн» - це інструмент зберігання інформації, цифровий кадастр перекладів, операцій, договорів або угод. Іншими словами, зберігання будь-яких даних, які необхідно задокументувати або верифікувати.

4. Інструмент «інтелектуальні інформаційні технології» - це технології, які здатні обробляти різні дані, застосовуючи при цьому алгоритми штучного інтелекту. Цей інструмент дозволяє регулювати та формулювати ситуації, підвладні лише інтелекту живої людини.

Серед основних стратегій діджиталізації в сучасному ринково – економічному середовищі виділяють

1. Стратегія інформатизації та програмування;
2. Стратегія базової автоматизації та збір даних – це найважливіша стратегія другого рівня
3. Стратегія аналізу даних та підтримка прийнятих рішень.

Існують також послуги, які безпосередньо спрямовані на побудову комунікації між муніципальними службовцями та територіальними громадами і, як наслідок, удосконалення управлінської практики [17, с. 10]. Найчастіше це платформи або адаптовані сторінки у соціальних мережах, де громадяни можуть залишати зворотний зв'язок, ділитися рекомендаціями та міркуваннями щодо питань місцевого значення. Подібні сервіси існують практично у всіх великих містах країн Євросоюзу, проте питання їх ефективності навіть сьогодні є для експертів спірним. Згідно з дослідженнями, проведеними у великих містах п'ятнадцяти європейських країн, рівень залучення муніципальних управлінців у процес взаємодії із застосуванням цифрових платформ та сторінок у соціальних мережах залишається досить низьким [21, с. 130]. Найчастіше це пов'язують із відсутністю супутніх заходів на перших етапах імплементації технологій [21, с. 130]. У великих містах Північної Америки та Європи також застосовується безліч інших платформ, наприклад: Creative Citizens, coUrbanize, Urban Interactive Studio, CityPlanner, Commonplace, Sticky World, Crowdgaugе та інші [23, с. 18]. Дані платформи призначені для підвищення залученості громадянського співтовариства у розвиток міських територій та у процес прийняття рішень на місцевому рівні. Завдяки подібним платформам жителі

територіальних громад мають можливість голосувати за найважливіші для місцевості проекти, вносити свої пропозиції щодо запропонованих альтернатив, брати участь у опитуваннях. Платформи також надають послуги інтерактивних карток на базі Google, а деякі з них застосовують 3D-технології для моделювання різних міських проектів. Подібні технології дозволяють міським жителям наочно представити результати суспільно значущих проектів, і, відповідно, краще оцінити їхні переваги та недоліки.

Безумовно, підтримання навіть найпростіших муніципальних сервісів, моніторинг їх роботи та ефективності є складним процесом. Тим не менш, і етап адаптації digital-сервісів має важливе значення не тільки для громадян, але і для муніципальних службовців. Навіть у великих містах далеко не всі чиновники однаково сприймають інноваційні методи управління та готові з ними працювати. Від того, як інновації сприймаються управлінцями, багато в чому залежить успішність їх роботи надалі. У зв'язку з цим у європейських містах проводяться дослідження, які мають виявити фактори, що впливають на сприйняття інновацій муніципальними службовцями [20, с. 268]. На основі подібних досліджень можуть бути розроблені заходи для адаптації цифрових сервісів для різних категорій управлінців. Крім цього, важливим фактором, що сприяє діджиталізації муніципального управління у великому місті, є розробка заходів щодо первинного ознайомлення потенційних користувачів з доступними послугами. У XXI ст. складно уявити велике місто, в якому не розвинені цифрові технології, проте в країнах, що розвиваються, подібні прецеденти мають місце [19, с. 129]. Саме в таких країнах важливо проводити роботу з місцевими спільнотами на ранніх стадіях імплементації технологій в публічному управлінні. Зокрема, необхідно розробляти платформи з доступним дизайном, а також супутніми сервісами підтримки.

Діджиталізацію процесів управління неможливо уявити без застосування «хмарних технологій». Ці інструменти мають незаперечні переваги: зручність у

використанні, швидкість роботи, можливість зберігати суттєві обсяги даних [16, с. 16]. Один із цих факторів потенційно може стати вразливою стороною процесу діджиталізації – це безпека особистих даних користувачів. Наприклад, Австралія є одним із лідерів з діджиталізації муніципального управління. Сучасні цифрові технології активно застосовуються у муніципальних організаціях великих міст. У зв'язку з цим у країні була розроблена стратегія, спрямована на підвищення безпеки даних у муніципальних органах влади [16, с. 2]. Стратегія узгоджується з усіма міжнародними принципами забезпечення безпеки даних громадян, проте експертами і в ній було виявлено низку серйозних прогалин, які здатні призвести до витоку даних. Додаткові складності при роботі з законодавчою стороною процесу діджиталізації управління полягають у тому, що способи порушення конфіденційності даних удосконалюються з високою швидкістю.

Крім вжиття заходів, пов'язаних із забезпеченням безпеки персональних даних, державні управлінці всіх рівнів також беруть до уваги проблему нерівномірного розповсюдження цифрових технологій. Сьогодні можна спостерігати дисбаланс у розвитку та застосуванні digital-сервісів навіть у муніципалітетах великих європейських міст. Наявність диспропорцій переважно пов'язана з тим, що на перших етапах впровадження нових технологій управлінцями не було якісно оцінено попит на надання послуг у подібній формі [28, с. 13]. Безумовно, інновації ніколи не сприймаються всіма громадянами однаково, проте для довгострокового результату необхідно розуміти особливості території та місцевої спільноти. Інакше ефективність лише знижуватиметься через зміщення у пропозиції державних послуг. Як і в багатьох інших країнах Європейського союзу, в муніципальних органах влади Італії добре розвинені цифрові технології [18, с. 178.]. Однак навіть у успішних країнах можна спостерігати нерівність у доступі до державних послуг. Так, на основі низки статистичних досліджень було виявлено, що в міських



муніципалітетах якість аналогічних послуг у середньому на порядок вища, ніж за межами міста [18, с. 186]. Експертами зазначається, що для підвищення ефективності муніципального управління та співробітництва вкрай важливо дотримуватися принципу взаємопов'язаності електронних послуг. Інакше виникне ризик зростання нерівності. А як встановлено в «Окінавській Хартії», застосування цифрових технологій має сприяти зниженню нерівності у розвитку міст та країн.

Всі вищезазначені критерії та особливості розвитку діджиталізації враховуються експертами ООН у рейтингу рівня розвитку електронного уряду. Згідно з ним, в Україні з 2018 р. спостерігається позитивна тенденція за цим показником.

Незважаючи на активне використання порталів державних та муніципальних послуг у великих містах України, значна частка населення не користується ними. Насамперед це пов'язано з відсутністю у старшого покоління навичок роботи з комп'ютером та Інтернетом. У меншій мірі – негативне ставлення до нових технологій як до таких. Це говорить про те, що, підготувавши базу для впровадження цифрових технологій на муніципальному рівні, керівники зможуть підвищити ефективність їхньої роботи [1, с. 110].

В багатьох українських містах процес діджиталізації публічного управління проходить досить успішно, проте відзначається єдина проблема, а саме – низький рівень взаємодії між органами місцевого самоврядування щодо обміну досвідом [5, с. 187].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

### 2.1 Організаційно - економічна характеристика відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації

Проходження практики, а в подальшому і написання даної дипломної роботи я здійснювала на базі Відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації (далі – Відділ).

Згідно розпорядження голови Сумської обласної державної адміністрації від 20 вересня 2021 року №577-ОД «Про внесення змін до розпорядження голови Сумської обласної державної адміністрації від 24.03.2020 № 118-ОД», був створений відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації шляхом перейменування з управління розвитку громад Сумської обласної державної адміністрації. Розпорядженням голови Сумської обласної державної адміністрації від 06 жовтня 2021 року № 628-ОД «Про затвердження Положення про відділ з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації», було затверджене положення про відділ. Відділ знаходиться за адресою : Україна, 40000, Сумська обл., місто Суми, Незалежності майдан, будинок 2.

Нинішнім головою обласної державної адміністрації є Живицький Дмитро Олексійович.

3 листопада 2021 року Кабінет Міністрів України погодив призначення Андрія Бірюкова заступником голови Сумської обласної державної адміністрації

з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.

Андрій Бірюков є експертом у створенні та управлінні великими ІТ-проектами на національному рівні. Також у нього 20-річний досвід роботи в сфері формування державної політики щодо інформаційних та цифрових технологій.

Головними його завданнями як CDTO Сумської області є:

- розвиток мережі ЦНАП;
- впровадження е-послуг;
- покриття швидкісним інтернетом;
- підвищення рівня цифрової грамотності жителів регіону.

На рисунку 2.1 розглянемо структуру управління Відділу.

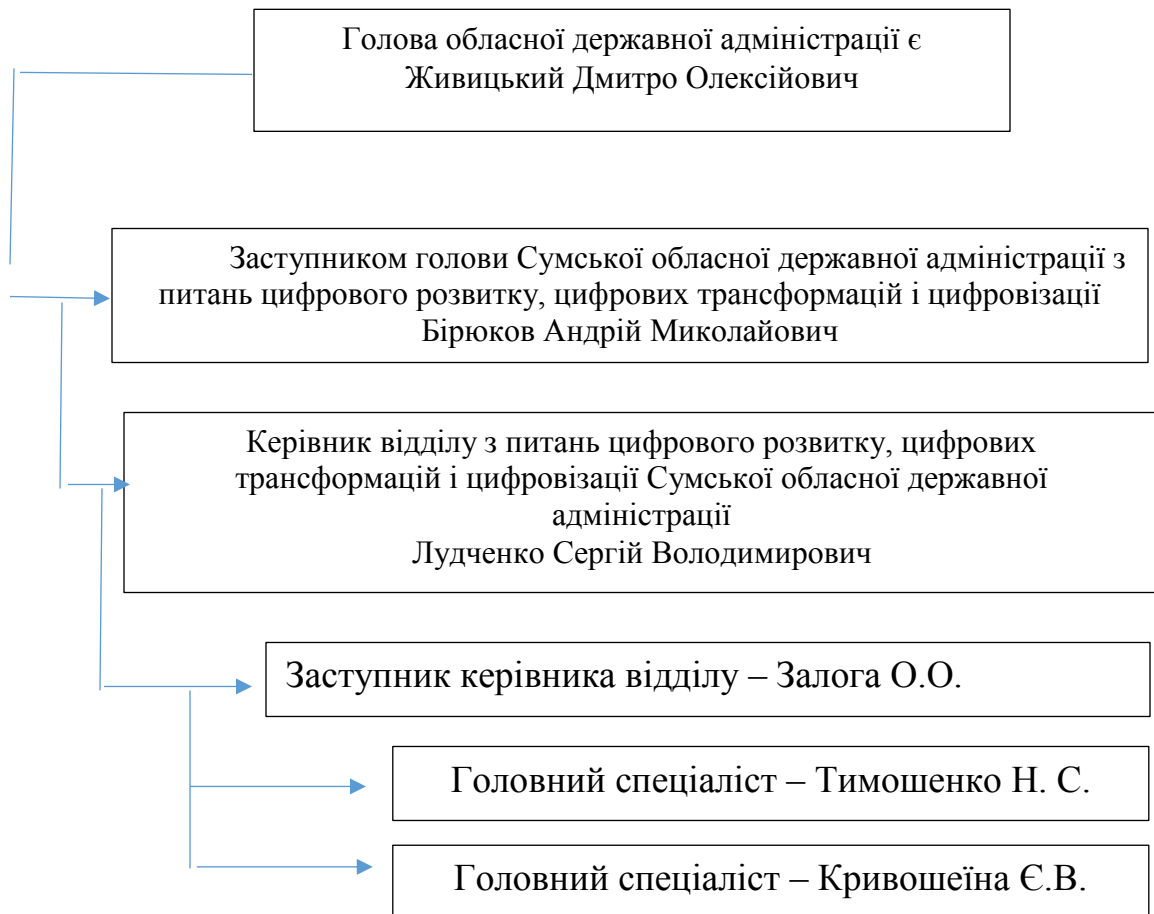


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Відділу

На даний час вакантними є 3 посади у даному Відділі.

Відділ провадить свою діяльність на підставі річних та квартальних планів роботи.

Основним завданням відділу є:

- 1) запровадження державної та регіональної політики, оцифрування суспільних відносин, цифровий розвиток, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного розвитку суспільної інформаційної системи;
- 2) реалізація цифрових навичок та цифрових прав населення Сумського регіону;
- 3) забезпечення процесу широкомасштабного доступу до мережі Інтернет;
- 4) забезпечення розвитку електронної комерції та ведення бізнесу;
- 5) планомірний та ефективний розвиток ІТ-індустрії в Сумському регіоні.

Потрібно зазначити, що відділ з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Сумської обласної державної адміністрації є досить молодого організаційною структурою при ОДА, адже він був створений 20 вересня 2021 року, на даний час відбувається його становлення та подальший розвиток, то ключовими проблемами у його організації та функціонування є:

- недостатній рівень професійних знань працівників відділу у сфері інформаційних та комп'ютерних технологій і основ програмування;
- недостатній рівень фінансування ;
- відсутність необхідно кількості кадрів (на даний час у відділі вакантними є три посади).

## 2.2 Особливості діджиталізації в Україні та її вплив на соціально - економічні процеси в публічному управлінні

У серпні 2021 року Україна у повному складі увійшла до режиму *raref less*. Це буде остаточна та безповоротна перемога діджиталізації, адже саме процес оцифрування є однією із пріоритетних реформ в Україні, та її мета – ефективна

боротьба з корупцією на різних рівнях.

З огляду на масштабність діяльності та різноманіття суб'єктів господарювання в Україні одноразовий перехід до цифрового управління є неможливим. У зв'язку з чим створюється багатоступінчастий підхід, де визначається готовність регіонів України до впровадження та можливості реалізації програми.

Така диференціація показує «відстаючі» суб'єкти та виділяє ті, де досвід реалізованих трансформацій найбільш успішний. Такий поділ показує, що позитивні тенденції у впровадженні нових технологій мають території випереджаючого соціально-економічного розвитку, де є значний обсяг капіталовкладень. Наприклад, за даними за 2020 рік сума грошових вкладень без ПДВ у Сумській області становить 12,5 млн. грн., Сумський регіон має значний потенціал та доступ до ресурсів для реалізації програми «Цифрова економіка».

Фінансове управління м. Суми вже протягом кількох років функціонує з унікальною системою автоматизованого фінансового регулювання [5]. Так, на прикладі місцевого органу державної виконавчої влади можна простежити зміни в організаційній структурі управління. У цьому випадку цифровізація стала причиною появи цілого відділу працівників, які стежать за справністю системи, займаються її оновленням та модернізацією відповідно до змін у законодавчій, економічній та технічній сферах.

Також можна відзначити, що на території України з кожним роком набувають популярності державні послуги, що здійснюються в мережі Інтернет. У зв'язку з чим успішно розвивається платформа надання даних державних та муніципальних послуг як громадянам, а й різним установам. Це відбувається за рахунок встановлення вимог про інтероперабельність систем, використання інформації з багатьох взаємопов'язаних систем, у тому числі платіжних. Головним підтвердженням цього є а державна інформаційна система «Єдина система ідентифікації та аутентифікації в інфраструктурі, що забезпечує інформаційно-технологічну взаємодію інформаційних систем, що використовуються для надання державних і муніципальних послуг в електронній формі». За даними офіційного порталу інформаційної системи всього у функціонуванні знаходиться 13299 заходів з інформатизації, спрямованих на створення, розвиток, експлуатацію або використання інформаційно-комунікаційних технологій, що охоплюють усі сфери державного впливу.

Етап переходу державного управління на якісно новий рівень вже пройдено у більшості розвинутих країн. Так можна розглянути та порівняти департаменти та посади у структурі державного муніципального управління таких країн як Канада та Австралія. На території Канади управління у сфері розвитку інформаційних технологій, що транслюються на економічні процеси, здійснює Департамент інноваційного, наукового та економічного розвитку (Innovation, Science and Economic Development Canada) [7]. Таку ж функцію здійснює Департамент фінансів Австралії, де представлений повний перелік урядових інформаційних та комунікаційних технологій (Government Information and Communications Technology Services). Усього представлено 9 сервісів, що забезпечують взаємозв'язок всіх елементів державного управління: внутрішньодержавна мережа зв'язку (ICON), управління контентом та хостинг веб-сайтів уряду (govCMS), канал онлайн-співробітництва департаментів

(govdex), міністерська мережа зв'язку (MCN), служба передачі даних (Data Carriage Service), національна система телеприсутності (NTS), канал зв'язку між державними органами (GovLink), гід організаційної структури управління уряду (directory.gov.au), парламентське телебачення (ParlTV) [6]. У цих країн з розвинутою цифровою економікою можна виділити підвищений попит на фахівців державного сектора в галузі управління змінами та комунікаціями, що свідчить про трансформації, які відбулися, в організаційних структурах органів державної влади.

У цих країн з розвинутою цифровою економікою можна виділити підвищений попит на фахівців державного сектора в галузі управління змінами та комунікаціями, що свідчить про трансформації, що відбулися, в організаційних структурах органів державної влади.

Для того, щоб зміни принесли очікуваний результат, важливо правильно скоординувати процес. З урахуванням масштабу нашої країни, перехід державного управління в цифровий простір може ускладнити низку факторів, таких як дефіцит кадрів, недостатній рівень підготовки фахівців, недостатня кількість досліджень світового рівня, то ухвалення змін на державному рівні ускладнюється відсутністю достатньої гнучкості для швидкого впливу на зміни навколишнього соціально-економічного середовища. Тому централізація даних процесів може лише внести значні відхилення у процесі досягнення обумовлених цілей. Централізоване управління побудовою цифрової економіки призведе до ускладнення виконуваних операцій та інформаційних потоків, що у свою чергу спричинить ускладнення системного управління. Це знизить рівень застосування передових технологій в економічні процеси, а відтак і глобальну конкурентоспроможність нашої країни. Отже, важливо проводити зміни, починаючи з органів державної муніципальної влади, що гарантує поступальний розвиток у цьому напрямі [1].

Важливим зауваженням буде той факт, що зміна організаційної структури, враховуючи перераховані вище фактори, не визначатиметься лише додаванням функціонального відділу, який відповідає за здійснення технічних процесів у цифровому просторі. Зміна може також виявлятися у появі нових фахівців, наприклад, у галузі науково-дослідних робіт із запровадження інновацій у процеси управління. Це підтверджується рішенням змінити підхід до управління програмою Цифрова економіка. Тепер у кожному міністерстві з'явиться Chief Data Officer, проектним офісом стане аналітичний центр при уряді, а Мінекономзв'язок перейменують на Міністерство цифрового розвитку. Крім того, зі зміною структури організації планується підвищення кваліфікації щонайменше 270 тис. управлінців. Процес перепідготовки громадян і конкретизації їх функцій за всіма гілками влади від державного до місцевого рівня за попередніми оцінками займе щонайменше 6 років. Незважаючи на скорочення персоналу, який виконує функції управління у традиційній формі, для вирішення цього завдання необхідне зростання обсягу залучених людей у 10 разів. Тільки такими зусиллями можна досягти мети великого національного значення [4].

Узагальнюючи раніше сказане, виконання програми «Цифрова економіка України» зумовлює глобалізацією всіх соціально-економічних процесів, що викличе підвищення ефективності цифровізації державного управління. У свою чергу, цей процес вплине на організацію роботи державних муніципальних органів влади, оскільки існує потреба в забезпеченні достатнього рівня модернізації інфраструктури регіонів. Це і стане причиною оновлення та зміни їх організаційних структур у бік розширення їх складу та оптимізації. Звідси випливає, що з'являться нові функціональні відділи для здійснення діяльності в інформаційному середовищі, які визначають якісно новий характер діяльності фахівців та гостру потребу в них. При цьому кількість працівників, які здійснюють традиційні функції управління, може



скоротитися через трансформацію економічних процесів. Такі зміни вже відбулися у країнах, що відрізняються впровадженням передових технологій у державне управління, таких як Австралія, Канада. Тому належне виконання положень програми та ефективний процес зміни організаційної структури органів державного та місцевого публічного управління дозволяють бути конкурентоспроможними на глобальному рівні.

З лютого 2020 року почав працювати мобільний додаток «ДІЯ».

Додаток «Держава і я» - скорочено «ДІЯ», це державний проект, яким займається Міністерством цифрової трансформації України.

Головна концепція програми ДІЯ – можливість отримання державних послуг в онлайн-режимі. Це значно скоротить витрати часу на отримання будь-якої довідки або дозволу, тим самим спростить пряму взаємодію з державними органами (не потрібно стояти в черзі, витратити час, шукати, куди звернутися, чекати на отримання документа тощо). Також введення даного додатку скоротить корупцію, оскільки взаємодія людини із держслужбовцями буде мінімальною.

Головне завдання проекту – створення єдиного ресурсу для отримання всіх державних послуг на смартфоні.

На даний час у додатку ДІЯ доступні наступні види послуг:

- цифрові права водія;
- запис на проведення вакцинації;
- отримання сертифікату по результатах вакцинації;
- електронне свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу;
- здійснення банківських операцій;
- програма «єМалятко»;
- цифрові послуги зі страхування;
- цифровий закордонний паспорт;
- особисті дані;

- QR код;
- пенсійне забезпечення, пільги;
- цифрові послуги податкової інспекції;
- реєстраційні послуги;
- підписання документів.

Для роботи в даній програмі потрібний інтернет. Особисті дані в Додатку «ДІЯ» завантажуються в автономному режимі. Для роботи з додатком ДІЯ знадобиться електронний підпис. Авторизація відбувається через банк, в якому обслуговується клієнт. Отримати електронний підпис, якщо його немає, можна в державних центрах сертифікації, наприклад, у Приватбанку або АЦСК Податкової служби – безкоштовно. Також електронний підпис можна отримати у акредитованих центрах сертифікації. Він видається на два роки.

## РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

### 3.1 Організація програмно – цільового забезпечення процесу діджиталізації

Стрімкий розвиток інформаційних технологій постійно стимулює розвиток економіки, впроваджуючи нові способи взаємодії її елементів, будь то удосконалені канали передачі даних або альтернативна система координації інформаційного простору.

У зв'язку з чим можна з упевненістю сказати, що суміжні з економікою сфери, але ті, які не мають такої гнучкості, також знаходяться під впливом цих змін. В першу чергу йдеться про всеосяжну діджиталізацію та перехід в цифровий простір системи державного управління, модернізація якого неминуче призведе до ланцюжка трансформацій у структурі органів державної муніципальної влади, зокрема вплине на їх організаційну структуру.

Перспективи та шляхи переходу економіки в цифровий простір обговорюються на законодавчому рівні досить давно. Остаточні положення утвердилися лише у 2019 році з прийняттям програми «Цифрова економіка в Україні». В цій програмі виділено основні напрямки діяльності в області формування достатніх умов інституційного характеру та необхідної інфраструктури для здійснення digital-трансформації сукупності економічної, державної та соціальної сфер та пов'язаних з цим процесів. Головним напрямом є створення екосистеми цифрової економіки України, де ключовим фактором виробництва є дані у цифровій формі. Це характеризується впливом на такі аспекти як нормативне регулювання, формування дослідницьких компетенцій та технічних напрацювань, інформаційна безпека, кадри та освіта [3].

### 3.2 Основні напрямки прискорення процесів діджиталізації у сфері публічного управління

Вплив діджиталізації та інноваційних цифрових технологій на поведінкові шаблони споживачів досить великий і може бути виражений наступними постулатами. По-перше, це дуже швидкий доступ до інформації. Будь-яка людина з мобільним телефоном може оперативної знайти інформацію, а потім миттєво нею поділитися з тисячами інших користувачів. По-друге, з'явилися нові канали та інструменти взаємодії: текстові повідомлення, лайки та репости, відеоконтент. Таке середовище формує повсякденний споживчий досвід, стиль спілкування та звички. Уявлення про швидкість обслуговування та його якість у клієнтів формується на підставі досвіду онлайн-сфери. По-третє, застосування подібних технологій прискорює всі життєві процеси, що, у свою чергу, веде до зменшення вільного часу. І в цьому є певний парадокс дигіталізації: що швидше і легше ми отримуємо доступ до інформації, то менше у нас часу [2]

У світі споживачі державних послуг стають дедалі зайнятішими і більш поінформованими, можуть самі вибрати необхідні послуги, спираються досвід великої кількості інших споживачів. Споживчий вплив провокує зміни у процесі надання державних послуг, основні напрями яких вважаємо за доцільне розглянути.

1. Першим кроком до дигітал-середовища став «розворот» до споживача та його запитів. Якщо раніше державні послуги надавалися насамперед як реалізація державного замовлення, то тепер першому плані виходить клієнт. Усі дії державні органи спрямовані задоволення запитів споживачів. У разі незадоволення або неякісного задоволення потреб клієнтів жодна локація державного органу не допоможе, і один негативний пост у соціальній мережі може зібрати більше переглядів, ніж ретельно продумане рекламне повідомлення.

Таким чином, першочергова відповідь на дигіталізацію – це не суперінновації, а якісний клієнтоорієнтований підхід. Наприклад, у державних органах він виявляється у зручних послугах, простих процесах, оперативному вирішенні клієнтських запитів. Можна говорити про появу нової філософії діяльності державних органів, яка полягає у орієнтації на якісне задоволення запитів споживачів. Однак, незважаючи на цю нову філософію надання державних послуг, у діяльності державних органів жорстко регламентовано всі процеси: мільйони заявників, мільярди операцій різного роду, та висока ціна помилки. У цьому необхідна консолідація чітких процесів та клієнтоорієнтованості.

Це особливо актуально для державних органів, що пропонують великий набір послуг для різних клієнтських сегментів. Вірним рішенням для таких органів виступають інвестиції у свій персонал. Компетентні та висококваліфіковані співробітники внесуть правильні зміни до чітко регламентованих процесів та оптимізують їх під інтереси споживача державних послуг.

У сучасних умовах на державні посади необхідно наймати людей, які розділяють цінності роботодавця-держави, професійно навчати їх, щоб вони персоніфіковано підходили до кожного споживача. Це єдиний шлях до якісного сервісу та правильної емоційної наповненості діяльності.

Діджиталізація потребує якісно нових людей. Конкуренція за них на ринку зростатиме. Зміцнення кадрового потенціалу та формування професійного кадрового складу державних органів є основою забезпечення надання якісних державних послуг [3].

2. Одним із складових якісного надання державних послуг є використання новітніх інформаційних технологій. Використання інформаційних технологій підвищує інтерактивність та ефективність спілкування із заявниками через офіційні сайти держорганів, забезпечує ширший доступ до державних

послуг та зрештою знижує витрати на їх отримання [1].

Проте, незважаючи на очевидні переваги впровадження у процес виробництва та споживання, виявляються суттєві недоліки реалізації інформаційних технологій, багато з яких мають ризикований характер [7].

Найочевидніша відповідь на диджитал-трансформацію – це якісне покращення віддалених сервісів. Сучасне обслуговування державних органів може бути багатоканальним, тобто доступним для клієнта там, де це зручно. Цю можливість надають найсучасніші технології. Якісний державний сервіс має бути доступний у всіх форматах: офіс, кол-центр, Facebook, Instagram, Telegram, WhatsApp, Viber, чат, електронна пошта та інші сервіси, якими користуються споживачі.

Зараз запит через месенджер та відповідь протягом кількох хвилин – це норма. Темпи життя зростають, у населення з високою зайнятістю немає можливості витратити час на вирішення найпростіших питань. Однак тут існує небезпека «перенаправлення» клієнтів з каналу в канал, змушуючи клієнта повторювати те саме.

Щоб уникнути такої проблеми, необхідно укомплектувати штат досвідченими, кваліфікованими співробітниками.

3. Щоб бути у тренді діджиталізації, державним органам потрібно чітко відстежувати витрачений споживачем час і залучаючи новітні цифрові технології, щоб максимально його економити. Люди хочуть прибрати рутину зі свого життя, не хочуть витратити час на процеси, які не створюють цінності.

Щодо надання державних послуг можна відзначити, що вже існують пропозиції про зміну підходу та переходу від заявного характеру державних послуг до повідомлення. Ідея у тому, щоб державні послуги надавалися в автоматичному режимі. Процеси діджиталізації в публічному управлінні спрямовані на те, щоб населення не звертало увагу на те, що позбавлене емоцій та інтересу для них. Все, що спрямоване на задоволення запитів населення, має

стати або дуже effortless, тобто не вимагати жодних зусиль, або емоційно заповненим [6]. Проте зберігатимуться ті послуги, які людина захоче отримати у реального співробітника. У державних органах це складні послуги, такі як нарахування та оформлення пенсії, управління пенсійними відрахуваннями тощо.

Перед співробітниками державних органів у процесі надання послуг вже зараз поставлено головне завдання, яке полягає у персоналізованому підході, в тому числі і для того, щоб мати можливість розповісти про всі ті функції, які населення може отримати віддалено. Адже чим більш ефективним є онлайн-обслуговування, чим більше у нього функцій, тим більше часу потрібно інвестувати в те, щоб допомогти клієнтам із ним розібратися.

Прогнозний розвиток діджиталізації земельного фонду регіонів в Україні

Уряд України в перспективному плані передбачає оцифрувати всю територію України до грудня наступного року. Даний проект по діджиталізації земель України оцінюється у 276 мільйонів гривень. Всю територію України «оцифрують» за 276 мільйонів гривень до грудня 2023 року.

Для реалізації таких планів Держгеокадастр оголосив тендер на проведення робіт з аерозйомки України та створення цифрової моделі рельєфу. Всю зібрану інформацію використовують у рамках запуску земельної реформи. В свою чергу це означитиме, що Україна матиме якісні та точні 3D-моделі лісових масивів, виробничих споруд, а також класифікації будівель, рослинності, ліній електропередач та багато іншого.

Вся зібрана цифрова інформація стане в нагоді в рамках запуску земельної реформи, який вже відбувся у червні 2021 року. Так, кадастри природних ресурсів та топографічні карти матимуть достовірні дані щодо території. Їх використовуватимуть і у проектуванні українських доріг.

Діджиталізація земель українських регіонів здешевить процес і заощадить час на будівництво, та забезпечить зростання якості. Завдяки аерофотозйомці

можна буде ефективно зрошувати землі, що позитивно вплине на врожайність. Крім того, держава зможе попереджати наслідки та ефективно реагувати у разі складних погодних ситуацій – затоплень, повеней, землетрусів. Забезпечення оцифрування земель у регіонах дасть потужний економічний ефект – інвестори зможуть легко проектувати об'єкти, вкладати гроші в українську інфраструктуру. За останні 3 місяці 2021 року на публічній кадастровій карті з'явилося шість нових інформаційних верств.

Станом на кінець III кварталу 2021 року вже сформовані відомості про 20,9 млн. земельних ділянок, загальною площею 43,8 млн. га. Важливим напрямком роботи служби Держгеокадастру в процесі діджиталізації є державний контроль за використанням та охороною земель. Лише за II квартал 2021 року здійснено 755 перевірок. Результат – виявлено 301 порушення земельного законодавства. Обсяг завданих збитків сягає 1 млн грн, з яких до бюджету добровільно відшкодовано майже 700 000 грн.

Далі розглянемо питання щодо діджиталізації пенсійної сфери. Перед Пенсійним фондом України було поставлене завдання у всіх регіонах країни у вересні поточного року створити підрозділи ретроконверсії (оцифрування) пенсійних справ. Наразі, підрозділи ретроконверсії працюють у Київській, Херсонській, Хмельницькій та Чернівецькій областях. Укомплектованість зазначених підрозділів становить 42,3%. До кінця 2021 року триває робота з укомплектування зазначених підрозділів. Крім того, у вересні 2020 року планувалося створення підрозділів ретроконверсії у всіх регіонах.

У той же час, оцифрування архіву пенсійних справ потребує трьох основних категорій операцій:

- сканування;
- експорт;
- пакетне завдання.



З цією метою центри ретроконверсії оснащуються швидкісними сканерами для сканування книг, прошитих документів розміром до А3-формату включно, можливістю роботи без персонального комп'ютера, відповідним програмним забезпеченням, підтримкою автоматичного розпізнавання тексту, вирівнювання зображення, коректурою експозиції та кольоропередачі».

Введення автоматизованої системи у регіонах України створить можливість для надання послуг незалежно від місця проживання, та забезпечить пенсіонерам доступ до матеріалів своєї пенсійної справи у будь-якому сервісному центрі або на віддаленому робочому місці (точці обслуговування) ПФУ або через інтернет із використанням засобів веб-порталу електронних послуг ПФУ, а також забезпечить наскрізний автоматизований контроль за актуальністю та достовірністю документів, на підставі яких виплачуються пенсійні кошти.

Переведення пенсійних справ до електронного формату здійснюється в рамках реалізації ПФУ проекту «Е-пенсія», який, серед іншого, передбачає дистанційне подання документів для призначення пенсій через веб-портал електронних послуг ПФУ. Також ПФУ розпочав масштабний проект з переведення чинних пенсійних справ в електронний формат.

ПФУ запровадив нову модель звернення громадян за призначенням пенсії в «одне торкання» через веб-портал електронних послуг ПФУ. Впровадження такої системи:

- спрощує взаємодію громадян із ПФУ;
- дозволяє зменшити витрати часу осіб, які звертаються за призначенням пенсії;
- забезпечує максимально комфортні умови для отримання послуг, не виходячи з дому.

Завдяки впровадженню процесів діджиталізації пенсійної сфери в усіх регіонах України, планується мінімізувати можливість впливу людського

фактора на розмір пенсії.

## ВИСНОВКИ

Згідно з доповіддю, опублікованою Урядом України, застосування цифрових технологій у державному управлінні здатне знизити витрати на надання державних послуг у 50 разів. Безумовно, фінансові вигоди є єдиним критерієм для громадського сектора, проте економія державного бюджету є значним чинником на користь діджиталізації управління. Крім безлічі очевидних переваг діджиталізації: підвищення швидкості обміну інформацією, економії часу громадян і чиновників, і, як наслідок, підвищення ефективності роботи, також варто враховувати відсутність прив'язки до географічних кордонів. Так, процес діджиталізації публічного управління також сприяє інклюзивності, т. то. залученню у процес тих категорій громадян, які раніше могли бути позбавлені такої можливості. Тим не менш, існує безліч факторів, що перешкоджають впровадженню цифрових технологій.

Сьогодні більшість публічних органів великих міст застосовують у своїй роботі хмарні технології обробки та зберігання даних. Безумовно, це підвищує ефективність управлінського процесу, проте ризики безпеки для персональних даних населення, як і раніше, залишаються високими. У зв'язку з цим керівники всіх рівнів публічного управління повинні детально розробляти програми та стратегії, створені задля вдосконалення систем безпеки. Так, у цьому випадку важлива взаємодія різних рівнів влади, оскільки не завжди у публічних органів вистачає ресурсів та повноважень для залучення експертної спільноти. Прикладом може бути досвід великих міст Австралії, де у 2019 р. відбувалося перетворення стратегій, спрямованих на підвищення безпеки систем публічних органів, які застосовують хмарні технології. Варто зазначити, що в містах України, як і в країнах Європейського Союзу, спостерігається дисбаланс щодо застосування цифрових засобів управління на місцевому рівні. Найчастіше органи публічного управління обмежуються інформаційними сайтами, проте

часом їх контент-аналіз демонструє наявність неактуальних даних.

Нормативно-правове забезпечення діджиталізації публічного управління також визначається експертами як недостатньо ефективне. Це пов'язано з тим, що через невелику практику в цій галузі на державному та регіональному рівні часто копіюють норми без попередньої адаптації до особливостей міста, території та потреб громадянського суспільства. Аналіз досвіду державних інтернет-платформ у найбільших містах України експертами демонструє, що найбільш успішні ті, до розробки та моніторингу яких залучаються фахівці зі сфери ІТ, маркетингу, соціології тощо. Це гарантує більш високий рівень адаптованості платформ до потреб та вимог місцевого співтовариства.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна виділити такі бар'єри на шляху розвитку діджиталізації в публічному управлінні.

По-перше, це необхідність постійного вдосконалення систем безпеки та способів зберігання і обробки даних громадян із застосуванням хмарних технологій, у тому числі розробка відповідних стратегій та державних програм.

По-друге, це необхідність адаптувати різні інструменти діджиталізації до вимог та можливостей місцевої спільноти.

По-третє, це складність у проведенні оцінки попиту громадян на певні електронні ресурси. Досвід Італії демонструє важливість цього етапу. Це також співвідноситься з теорією дифузії інновацій, коли низький рівень участі в ініціюванні впровадження нових технологій з боку жителів може призвести до невисоких темпів їхнього поширення.

Четвертим бар'єром є необхідність у супутніх заходах з навчання як громадян, і самих державних службовців. Складність також полягає в тому, що причини, через які громадяни або чиновники важко сприймають нові технології, можуть бути різними. Відповідно, завданням управлінців є застосування оптимальних способів навчання.

Нарешті, п'ятий виділений нами бар'єр, це необхідність залучення

незалежних експертів із різних сфер для забезпечення актуальності та ефективності digital-порталів та платформ публічних органів. Ця практика хоч і неодноразово підтверджувала свою обґрунтованість, проте вона не завжди реалізована через ресурсні витрати, а також особливості роботи з персональними даними громадян.

Застосування принципів e-governance включає три складові:

- передачу інформації в цифровому просторі;
- здійснення в ньому трансакцій;
- спілкування в ньому

Безумовно, діджиталізації при правильному та поступовому впровадженні в процес публічного управління здатна підвищити залученість громадян та довіру з їхнього боку. Тим не менш, не можна недооцінювати характеристики публічного управління у застосування цифрових технологій. Багато великих містах до переходу на цифрові технології могла існувати налагоджена система місцевого самоврядування. Інакше висловлюючись, розробки стратегії застосування цифрових технологій важливо розуміти, яка модель звичного поведінки жителів даного публічного освіти, адже універсальний підхід який завжди дає позитивні результати.

Стратегічно сьогодні більшість країн керується одними принципами при діджиталізації публічного управління: підвищення прозорості, доступність, вдосконалення рівня захисту персональних даних. Оскільки муніципальний рівень влади найбільше наближений до громадян, отже, здатний агрегувати їхні інтереси та вимоги. Саме тому діджиталізація публічного управління є найбільш ефективним елементом для розвитку демократії [9, с. 65]. У цьому ряд учених, навпаки, вважають, що діджиталізація місцевого самоврядування має розглядатися як головний важіль демократизації держави [11, з. 26]. Цифрові технології повинні бути органічною частиною системи державних інститутів, що існує в країні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ :

1. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / [А.О. Чемерис, М.Д. Лесечко, А.В. Ліпенцев та ін. ] ; за заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2014. – 152 с.
2. Аспекти публічного управління: науковий журнал / засновник Дн-вский регіон. інс-т. держ. управ. Нац. акад. держ. управ. при Президентові України. – Вид-во Грані. – 2017 – 2021.
3. Андрійко О. Академічні дослідження проблем державного управління та адміністративного права: результати і перспективи / О. Андрійко, В. Полюхович // Юридичний журнал,. – 2020. – № 5.
4. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління / О.В. Базарна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: Збірник наукових праць. - Харків: 2016. - № 1, ч. 2. - с. 59-64.
5. Бакуменко В. Аналіз та оцінювання стану адміністративного реформування в Україні / В. Бакуменко, С. Кравченко, Л. Штика // Вісн. НАДУ. - 2016. - № 4. - С. 5-19.
6. Безверхнюк Т. М. Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту [Електронний ресурс] / Т.М. Безверхнюк // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. – №2(3). – 2018.
7. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азраиляна. – 3-е издание стереотипное. – М. : Институт новой экономики, 1998. – 864 с.
8. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі / О.З. Босак // Державне управління: теорія та практика: Збірник наукових праць. - Х.: Вид-во «Магістр», 2020. - № 2

9. Бутирська Т.О. Методологія принципу композиції в публічному управлінні

/ Т.О. Бутирська // Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 листопада 2019 р.). – Полтава: ПолтНТУ, 2019. – Ч. I. – 171 с.

10. Валевський О. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства / О. Валевський. - К. : Вид-во НАДУ, 2017. - 217 с.

11. Ворона П. В. Досвід проектної діяльності органів місцевого самоврядування Полтавської області в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування за період 2017-2019 рр. / П. В. Ворона, Н. А. Костіна // Актуальні проблеми державного управління : 290 ХарРІДУ. – 2019. - №2(46)

12. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / [за ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла]. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

13. Гонюкова Л. Громадсько-політичні об'єднання як суб'єкти політичного процесу : конспект лекцій / Л. Гонюкова. - К. : НАДУ, 2010. - 66 с.

14. Громадські організації в Україні : нормативно-правове регулювання / упоряд. О. М. Роїна. - К. : Вид-во КНТ, 2017. - 144 с.

15. Дафт Р Л. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. - СПб. : Изд-во "Питер", 2000. - 832 с.

16.

17. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. - Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2002. - 352 с.

18. Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи [Електронний ресурс] : матеріали VI Міжнар. наук. конф.

аспірантів та докторантів з державного управління, 22 трав. 2016 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 310 с.

19. Державне управління : словник-довідник / уклад. : В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. М. Вазар ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. - К. : Вид-во УАДУ, 2016. - 228 с.

20. Державне управління: словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев та ін. ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. - К. : Вид-во УАДУ, 2012.

21. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юр. наук, проф. В. Б. Авер'янова. - К.: Вид-во ТОВ «СОМІ», 2015.

22. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посіб. – К.: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2018. – 176 с.

23. Енциклопедія державного управління. [Текст] у 8 т. - Т. 1. Теорія державного управління / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. - К.: НАДУ, 2017. - 747 с.

24. Желюк Т.Л. Публічне управління: сучасні реалії та перспективи для України / Т.Л. Желюк // Збірник матеріалів доповідей за матеріалами Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Публічне управління та регіональна політика в країнах Центральної і Східної Європи»( 22 жовтня 2012 року). – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 202 с.

25. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. - К. : НАДУ, 2015. - 28 с.

26. Колодій А. Процес деліберації як складового демократичного врядування / А. Колодій / Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування : матеріали науково-практичної Конференції ЛРІДУ НАДУ при Президентові України (4 квітня 2008 р.). – Львів, 2018. – С. 106–110.



27. Лахижа М. Адаптація державної служби України до стандартів ЄС: регіональні аспекти / М. Лахижа // Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. (17 груд. 2015 р., м. Дніпро) / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 22–24.
28. Логунова М. Соціально-психологічні чинники культури державного управління / М. Логунова // Вісн. УА.ДУ. - 2020. - № 3. - С. 295-303.
29. Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник / В.Я. Малиновський. - Вид. 2-ге, доп. та перероб.- К.: Атіка, 2017. - 576 с.
30. Мартиненко В. Питання парадоксальності сучасного державно-управлінського знання / В. Мартиненко, Ю. Древаль // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. упр. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2021. – № 1 (5). – С. 60–65.
31. Маруховський О. Сутність концепції демократичної участі / О. Маруховський // Політ. менеджмент. - 2018. - № 1 (16). - С. 73-85.
32. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч.посіб. / В.П. Петков, С.В. Петков, Л.Р. Наливайко, О.Г. Комісаров., та ін.; за заг. ред. Петков В.П. – К.: КНТ, 2021 – 216 с.
33. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха та ін.: за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – К: Вид-во Ліра-К, 2018. – 528 с.
34. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 2-ге вид., виправлене. – К.: Вид-во Ліра-К. – 2018. – 336 с.
35. Психологія менеджменту (соціонічний аспект): навч. посіб. / М.Д. Білокур, О.І. Дацій, О.А. Савенко та ін. – Дніпро: Літограф, 2017. 224 с.
36. Публічне врядування / наук.-ред. кол.: В.С. Загорський [та інш.] - Львів: ЛРІДУ, НАДУ, 2017. - 712 с.

37. Радченко О. Сучасне реформування місцевого самоврядування / О. Радченко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. упр. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2021. – № 1 (5). – С. 90– 96.
38. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літ-ри, 2021. – 312 с.
39. Толкованов В.В. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні / В.В. Толкованов, А.К. Гук, В.М. Олуйко, В.Я. Прошко. – К. : Крамар, 2019. – 199 с.
40. Шарій В.І. Характеристика світових тенденцій розвитку місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / В.І. Шарій // Публічне адміністрування: теорія і практика : електронний збірник наукових праць. – 2019. – Випуск 1(7).
41. Шахов В. А. Державно-владні відносини : навч.-метод. посіб. / В. А. Шахов. - К. : Вид-во НАДУ, 2019. - 81 с.