

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О.Н. Євтушенко
“ ____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ
БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
В УКРАЇНІ

Керівник: кандидат наук з державного
управління та адміністрування
Слободянюк Дмитро
Сергійович

Рецензент: старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

Виконала: студентка VI курсу групи
636МЗ

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП: «Державна служба»

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ	7
1.1. Сутність цифровізації та її основні принципи	7
1.2. Досвід зарубіжних країн у впровадженні цифрових послуг	17
1.3. Цифрові технології в державному управлінні: ключові інструменти та перспективи	22
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ЗАСІБ ЗНИЖЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ	36
2.1. Аналіз програм та платформ для цифровізації державних послуг в Україні (наприклад, "Дія", е-петиції тощо)	37
2.2. Цифровізація органів державної влади як захід запобігання корупційної злочинності в Україні	48
2.3. Виклики та ризики впровадження цифрових інструментів у державному секторі.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ	63
3.1. Роль цифровізації в підвищенні прозорості державних процесів.....	63
3.2. Пропозиції щодо розширення та покращення існуючих платформ	69
3.3. Застосування новітніх технологій (штучний інтелект, блокчейн) для запобігання корупції	77
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрові технології в публічному управлінні мають великий потенціал для покращення ефективності управлінських процесів, оскільки вони сприяють підвищенню довіри громадян до органів влади. Це досягається завдяки посиленню відкритості та прозорості діяльності державних установ, а також активному залученню громадян до процесу ухвалення рішень. Цифровізація публічного управління є важливим фактором демократизації цієї сфери, оскільки вона дозволяє знижувати рівень корупції серед посадових осіб та службовців, мінімізувати кількість помилок, що виникають внаслідок людського фактору, завдяки автоматизації багатьох процесів. Крім того, цифрові технології забезпечують значну економію ресурсів, зокрема часу, фінансів та людських ресурсів. В результаті, ці технології сприяють створенню більш ефективного, прозорого та відповідального публічного управління.

Цифровізація є важливим етапом на шляху до трансформації України в сучасну цифрову державу. Ключовими елементами такої цифрової держави є електронне урядування, кібербезпека, електронна демократія, електронний бізнес, електронне судочинство, електронна охорона здоров'я, електронна освіта, електронна транспортна система, розумні міста, цифрові навички та універсальний доступ до інтернету. Зокрема, електронне урядування сприяє ефективному та прозорому управлінню державою через використання сучасних інформаційних технологій, що забезпечує громадянам доступ до різноманітної державної інформації та служб. Кібербезпека в свою чергу гарантує захист важливих даних, як державних, так і приватних, від несанкціонованого доступу, забезпечуючи конфіденційність і цілісність інформації.

Електронна демократія відкриває громадянам можливість брати участь в управлінні державою через електронні референдуми, голосування та консультації, що сприяє розширенню їхнього впливу на процеси ухвалення

рішень. Електронний бізнес дозволяє підприємствам функціонувати без паперової документації і проводити безготівкові розрахунки, що підвищує ефективність їх діяльності. Електронне судочинство передбачає переведення всього документообігу та процесу розгляду справ в онлайн-формат, що підвищує доступність та прозорість судових процесів.

Таким чином, цифровізація в публічному управлінні є важливим фактором для підвищення ефективності управлінських процесів, зниження рівня корупції, забезпечення прозорості та розвитку інновацій в різних сферах. Вона дозволяє поліпшити якість життя громадян, оскільки через технології громадяни отримують зручний доступ до різноманітних послуг і мають можливість безпосередньо впливати на управлінські процеси.

В умовах сучасних технологічних змін і глобальних тенденцій до цифровізації, державні установи активно шукають способи підвищення ефективності своєї роботи, зокрема, у наданні адміністративних послуг. Цифровізація державних послуг стала однією з ключових тенденцій розвитку публічного управління та важливим інструментом для боротьби з корупцією, яка є одним із головних викликів у багатьох країнах, зокрема в Україні. Високий рівень корупції послаблює економіку, підриває довіру громадян до держави та гальмує розвиток демократичних процесів. У зв'язку з цим виникає потреба в дослідженні цифрових трансформацій, які сприяють зменшенню корупційних ризиків шляхом автоматизації, прозорості, доступності та підзвітності державних процесів.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю модернізації державного сектору для забезпечення відкритості та доступності послуг, а також підвищення довіри громадян до органів влади. Упровадження цифрових рішень у державне управління дозволяє зменшити вплив людського фактора, що є одним із основних корупційних ризиків. Автоматизовані системи й цифрові платформи спрощують доступ до інформації та ускладнюють можливість зловживань, що робить боротьбу з корупцією більш ефективною та цілеспрямованою.

Метою дослідження є визначення впливу цифровізації державних послуг на зниження рівня корупції в Україні, а також аналіз можливих напрямів і перспектив подальшої цифрової трансформації державного сектору з метою підвищення прозорості й ефективності управління.

Для досягнення мети дослідження необхідне виконання наступних **завдань**:

1. З'ясувати сутність цифровізації та її основні принципи
2. Проаналізувати досвід зарубіжних країн у впровадженні цифрових послуг
3. Дослідити цифрові технології в державному управлінні: ключові інструменти та перспективи
4. Провести аналіз програм та платформ для цифровізації державних послуг в Україні (наприклад, "Дія", е-петиції тощо)
5. Дослідити цифровізацію органів державної влади як захід запобігання корупційної злочинності в Україні
6. Виокремити виклики та ризики впровадження цифрових інструментів у державному секторі
7. Визначити роль цифровізації в підвищенні прозорості державних процесів
8. Надати пропозиції щодо розширення та покращення існуючих платформ
9. Дослідити застосування новітніх технологій (штучний інтелект, блокчейн) для запобігання корупції

Об'єктом дослідження є процес цифровізації державних послуг у контексті боротьби з корупцією.

Предметом – особливості використання цифрових технологій у запобіганні та протидії корупційним проявам у державних установах.

Для досягнення мети дослідження використано такі **методи**: аналіз наукових і нормативних джерел з питань цифровізації та корупції,

порівняльний аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації державних послуг.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні специфічних механізмів цифровізації державних послуг, які є найбільш ефективними у запобіганні корупції, а також у розробці рекомендацій щодо подальшої оптимізації електронних сервісів, спрямованих на зниження корупційних ризиків.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення стратегій цифровізації в українському державному секторі. Виявлені підходи можуть бути використані державними установами для підвищення прозорості своєї діяльності, зниження корупційних ризиків та покращення якості надання державних послуг, що сприятиме зміцненню довіри громадян до органів влади та підтриманню сталого розвитку країни в цілому.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність цифровізації та її основні принципи

В Україні протягом останніх років зростає увага до цифровізації, зокрема до впровадження новітніх технологій для покращення роботи органів публічного управління та адміністрування. Цей процес стає важливою темою не тільки в наукових дослідженнях, а й у нормативно-правових актах, де активно обговорюються питання електронного урядування та застосування інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні. Попри значні досягнення в цій сфері, питання цифровізації в публічному управлінні залишаються актуальними та потребують подальшого розвитку.

Цифрові технології сьогодні активно використовуються не тільки в бізнесі, але й охоплюють майже всі сфери діяльності, ставши важливим інструментом у багатьох галузях. Вони змінюють підходи до взаємодії між органами влади та громадянами, а також між підприємствами і споживачами. Цифровізація є однією з основних тенденцій розвитку сучасного суспільства, оскільки вона сприяє формуванню більш інклюзивного та доступного суспільства. Це дозволяє створювати ефективні механізми управління, що, в свою чергу, підвищує ефективність як державних, так і приватних установ.

Однією з основних переваг цифровізації є покращення доступу до важливих сфер життя, таких як охорона здоров'я, освіта та банківські послуги. Це дає можливість громадянам отримувати необхідні послуги без обмежень, навіть без необхідності фізичної присутності в установах. Цифрові технології також значно підвищують якість і доступність державних послуг, скорочуючи бюрократичні перепони і забезпечуючи швидший доступ до інформації. Завдяки цьому громадяни можуть зручніше взаємодіяти з державними структурами, отримувати документи та вирішувати питання онлайн.

Цифровізація також відіграє важливу роль у розвитку економіки. Вона створює нові можливості для бізнесу, зменшуючи витрати на адміністративні процедури та покращуючи ефективність операцій. Для споживачів це означає легший доступ до різноманітних товарів і послуг за більш доступними цінами, оскільки цифровізація дозволяє оптимізувати витрати і процеси у різних сферах. Зокрема, це має значний вплив на розвиток електронної торгівлі та цифрових платформ, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємств[1].

Основи сучасного розуміння терміну «цифровізація» заклав американський вчений Ніколас Негропonte з Массачусетського технологічного інституту. У середині 90-х років ХХ століття він у своїй книзі «Being Digital» описав процеси цифровізації суспільства, зазначаючи, що з часом все, що можна перевести в цифрову форму, буде обов'язково оцифровано. Негропonte вірив, що майбутнє належить цифровим технологіям, які радикально змінять усі сфери життя, від комунікацій до управлінських процесів[2].

Цифровізація, або digitalization, є процесом змін, які відбуваються в усіх сферах життя завдяки застосуванню цифрових технологій. Це охоплює різні аспекти діяльності людей, організацій і державних установ, де технології змінюють методи ведення бізнесу, надання послуг і загальне функціонування суспільства. Варто також зазначити, що для опису цього процесу часто використовуються терміни, як-от цифрова трансформація чи діджиталізація. Усі ці поняття пов'язані між собою і позначають значні зміни в тому, як організації та суспільства застосовують технології для покращення своєї роботи та взаємодії[3;4].

У науковій літературі немає єдиного визначення терміну «цифровізація», оскільки це явище є багатограним і тісно пов'язане з іншими соціальними процесами. Різноманіття підходів і трактувань цього поняття зумовлене складною взаємодією цифровізації з іншими сферами розвитку

суспільства, що включають не лише технологічні зміни, а й соціальні, економічні та культурні трансформації.

Згідно з дослідженням Українського інституту майбутнього, цифровізація розглядається як впровадження цифрових технологій у всі сфери життя. Це стосується не лише взаємодії між людьми, а й таких аспектів, як промислові виробництва, побутові предмети, дитячі іграшки, одяг та інші елементи повсякденного життя. З цього погляду цифровізація передбачає перехід від біологічних та фізичних систем до кібербіологічних і кіберфізичних, що передбачає інтеграцію фізичних об'єктів з обчислювальними компонентами. Окрім того, цифровізація включає перехід діяльності з реального світу до віртуального, зокрема через онлайн-платформи та інші цифрові інструменти.

Водночас, В. Куїбіда трактує цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій, що покращують життєдіяльність людини, сприяють розвитку суспільства та підвищують ефективність функціонування держави. Цей підхід підкреслює значення цифрових технологій не лише для окремих секторів економіки, але й для загального прогресу людства[5].

О. Данніков та К. Січкаренко розглядають цифровізацію як нову парадигму розвитку країни, економіки та суспільства в цілому. Вони підкреслюють, що цей процес не тільки є технологічною зміною, але й викликає значні соціально-економічні трансформації, які мають глибокий вплив на всі сфери життєдіяльності. Зокрема, цифровізація сприяє інформатизації суспільства, що полягає в поширенні інформаційних технологій та зміщенні акценту на інформацію як ключовий ресурс для розвитку. На думку авторів, ця трансформація відкриває нові можливості для економічного зростання, підвищення ефективності управління та створення більш відкритого й прозорого суспільства, де інформаційні технології стають важливим інструментом для досягнення соціальних і економічних цілей[6].

Білл Гейтс, один з найбагатших людей світу, вважає, що цифровізація відкриває нові можливості для компаній, дозволяючи їм краще адаптуватися

до навколишнього середовища та оперативно реагувати на зміни. Завдяки використанню цифрових технологій підприємства можуть не лише відслідковувати та аналізувати потреби споживачів, але й вчасно виявляти проблеми конкурентів. Це дає змогу швидко реагувати на зміни ринку, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективніше планувати стратегії розвитку. Таким чином, цифровізація стає важливим інструментом для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності компаній в умовах швидких змін у сучасному бізнес-середовищі[7].

У сучасній енциклопедії інформатики та технологій цифровізація визначається як процес інтеграції цифрових технологій у повсякденне життя суспільства. Це досягається через оцифрування всього, що можна перевести в цифрову форму. Такий підхід передбачає комп'ютеризацію різноманітних систем і робочих місць, що дозволяє зробити ці процеси більш зручними, доступними та ефективними. Цифровізація не лише спрощує виконання завдань, а й розширює можливості для зберігання, обробки та передачі інформації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат часу на виконання різних операцій [8].

М. Руденко зазначає, що деякі науковці пропонують використовувати термін «цифровізація» як омонім, оскільки це поняття є дуже багатограним і має різні трактування залежно від контексту. Загальною метою цифровізаційних процесів в економіці є модернізація виробничих процесів, щоб вони стали більш гнучкими та адаптованими до сучасних реалій. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни в умовах цифрової трансформації. Цифровізація стає важливим інструментом для досягнення результатів, які відповідають вимогам суспільства, а також задовольняють інтереси виробників і власників бізнесу, адже забезпечує їм можливості для стабільних прибутків та довготривалого розвитку в умовах цифрової економік [9].

М. Руденко у своєму дослідженні підкреслює, що в Україні вивчення проблем цифровізації економіки та визначення терміну «цифровізація» не має

такої довгої історії, як у країнах Західного світу. Це означає, що вітчизняна наука тільки почала активно розглядати це питання в порівнянні з більш розвиненими науковими традиціями за кордоном, де концепція цифровізації економіки розвивається вже кілька десятиліть[9].

У багатьох країнах західного світу питання розвитку цифрової економіки та суспільства було винесено на рівень державної політики задовго до України. Це підтверджується тим, що вже в різні роки були прийняті національні стратегії або програми розвитку цифрової економіки. Наприклад, Данія започаткувала свою стратегію ще в 2000 році, Сінгапур – у 2005 році, Європейський Союз, Великобританія, Австралія, Гонконг та Нова Зеландія – у 2009 році, Канада – у 2010 році, а Малайзія та Південна Корея – у 2012 та 2013 роках відповідно.

В Україні концепція цифровізації була офіційно затверджена лише в 2018 році через прийняття Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018-2020 роки. Цей документ визначає цифровізацію як процес насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, системами та засобами, що забезпечує інтеграцію фізичного і віртуального світу, створюючи таким чином кіберфізичний простір. Однією з головних цілей цифровізації в Україні є цифрова трансформація існуючих галузей економіки та створення нових, а також перехід до більш ефективних і сучасних форм організації різних сфер життєдіяльності[10].

1 березня 2023 року набув чинності Закон України «Про Національну програму інформатизації», в якому цифровізація визначається як процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери життя суспільства. Це означає, що цифрові технології повинні стати невід'ємною частиною різних аспектів функціонування держави, економіки, бізнесу та соціальних інститутів[11].

Національна програма інформатизації (далі – Програма) окреслює основні напрями реалізації державної політики у сфері інформатизації, яка має на меті задоволення потреб і розвиток інформаційного суспільства шляхом

впровадження інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій. Головні завдання Програми включають:

- розробку та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні, місцевому самоврядуванні й суспільному житті;
- заходи для розвитку електронного урядування та електронної демократії;
- створення й розвиток державних інформаційних ресурсів;
- забезпечення рівного доступу до інформаційно-комунікаційних технологій і підвищення обізнаності громадян у цій сфері;
- вдосконалення процедури надання публічних (у тому числі електронних) послуг;
- організацію електронного документообігу для інформаційної взаємодії між державними органами та місцевим самоврядуванням;
- розбудову систем інформаційно-аналітичної підтримки для діяльності державних органів та місцевого самоврядування;
- підвищення ефективності національного виробництва через використання інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій;
- створення умов для розвитку бізнесу у сфері інформатизації [11].

Уряд України активно розвиває цифрову інфраструктуру, що включає запуск порталу та мобільного додатку «Дія». Також впроваджуються проекти на кшталт «Дія.Цифрова освіта», «Дія.Бізнес», «Безпека дітей в інтернеті», «eРезиденство», «Дія.City», «Євроінтеграція» та інші. Платформа «Дія» дозволяє громадянам керувати своїми документами онлайн, отримувати публічні послуги, а також проводити онлайн-курси, які підвищують цифрову грамотність батьків і вчителів. Цифровізація також відкриває можливості дистанційної роботи для людей, які через певні фізичні обмеження раніше не могли повністю реалізувати свій потенціал у різних сферах[12].

Державна політика цифрового розвитку в Україні ґрунтується на кількох важливих принципах, які сприяють ефективному впровадженню

інформаційних технологій у суспільне життя та управлінські процеси. Один із головних принципів – це відкритість, що передбачає вільний доступ громадян до інформації, яку збирають і створюють державні органи, за умови, що це не порушує чинне законодавство. Такий підхід підвищує прозорість діяльності органів влади та заохочує участь громадян у державних процесах.

Прозорість є наступним принципом, що включає можливість підключення зовнішніх інтерфейсів до державних інформаційних систем. Це дає змогу розробникам та бізнесу створювати програми, які інтегруються з державними сервісами, роблячи їх більш доступними і зручними для користувачів. Важливим є також принцип багаторазового використання, який дозволяє застосовувати розробки і рішення між різними відомствами, що допомагає зменшити витрати і підвищити ефективність надання державних послуг.

Принцип технологічної нейтральності та портативності даних гарантує доступ до інформаційних ресурсів і можливість їх повторного використання, незалежно від платформ чи технологій, на яких вони працюють. Це робить системи більш адаптивними і гнучкими до нових умов і технологій. Орієнтованість на громадян є важливою складовою цифрового розвитку, адже державні органи враховують потреби і сподівання громадян, що дозволяє зробити процес надання послуг більш зручним і зрозумілим.

Принципи інклюзивності та доступності забезпечують рівні можливості для всіх громадян, включаючи осіб з обмеженими можливостями, для отримання цифрових послуг. Важливим аспектом є також цифрова безпека, яка забезпечує конфіденційність та захист персональних даних громадян, зберігаючи їхню приватність і відповідаючи вимогам законодавства щодо інформаційної безпеки.

Особлива увага приділяється багатомовності, що дає можливість вибору мови під час отримання адміністративних та транскордонних послуг, що особливо важливо для міжнародного співробітництва, а також для обслуговування іноземців та бізнесу. Для підтримки процесу прийняття

управлінських рішень активно використовуються новітні технології, що дозволяє органам виконавчої влади виконувати свої функції більш ефективно.

Процес адміністративного спрощення зосереджений на скороченні та оптимізації державних процедур через цифрові інструменти, що допомагає знизити навантаження на державні органи і зробити взаємодію громадян з державними структурами зручнішою. Держава також забезпечує збереження важливої інформації на тривалий період, гарантуючи її достовірність і цілісність, а також доступ до неї.

З метою забезпечення ефективності реалізації державних функцій здійснюється комплексна оцінка та порівняння різних варіантів рішень. Це дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, що найбільш відповідають визначеним цілям, і забезпечують досягнення високих результатів у розвитку цифрової інфраструктури країни[13].

Цифровізація в публічному управлінні охоплює кілька ключових аспектів, які сприяють покращенню взаємодії громадян із державними органами та ефективності самого управління. Одним із основних елементів є електронне урядування (e-Government), що передбачає впровадження технологій, які дозволяють громадянам і бізнесу взаємодіяти з органами влади через Інтернет. Завдяки електронній ідентифікації, електронним сервісам та іншим інструментам, громадяни отримують зручні способи комунікації з урядом, що підвищує доступність і оперативність державних послуг.

Другий важливий аспект – цифрові інструменти управління, що базуються на використанні аналітики даних, штучного інтелекту та інших технологій. Ці інструменти дозволяють збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття управлінських рішень, що підвищує обґрунтованість і ефективність державної політики. Серед інших цифрових рішень варто відзначити цифрові послуги, які спрощують отримання необхідних документів та інформації для громадян і бізнесу. Завдяки таким послугам люди можуть обійтися без особистого відвідування установ та заповнення паперових форм, що значно економить час і ресурси.

Ще одним важливим аспектом є впровадження штучного інтелекту, який застосовується для автоматизації рутинних завдань та поліпшення обробки запитів громадян, що сприяє оптимізації управлінських процесів. Особливу увагу приділяють також кібербезпеці, адже захист даних, які обробляються в державних інформаційних системах, є критичним. Це включає в себе заходи для захисту від кібератак та інших загроз, що забезпечують надійність і безпеку взаємодії громадян з державою.

Принцип відкритих даних передбачає надання громадянам, дослідникам і бізнесу вільного доступу до державних даних, що сприяє прозорості уряду та стимулює інновації. Такі дані можуть бути використані для аналітики, розробки нових сервісів і посилення громадського контролю над діяльністю державних органів.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для організацій і працівників, дозволяючи використовувати хмарні сервіси, працювати дистанційно, навчатися онлайн і користуватися сучасними засобами комунікації. Це робить робочі процеси більш гнучкими та ефективними. Для багатьох українців цифровізація стала можливістю працювати віддалено, виконувати замовлення незалежно від місця проживання, що дає шанс реалізувати професійні навички та здібності.

Незважаючи на повномасштабну війну, розпочату Російською Федерацією, Україна зберігає високі позиції в міжнародних рейтингах у сфері ІТ. Український людський потенціал оцінюється на високому рівні за професійні навички, а досягнення уряду щодо забезпечення безперервного доступу громадян до інформації та державних послуг у воєнний час відзначають міжнародні експерти з електронного урядування. Це свідчить про стійкість і здатність країни адаптуватися до викликів, зберігаючи і розвиваючи цифрову інфраструктуру навіть в умовах кризи.

Останнім часом Україна досягла значних результатів у цифровізації громадського сектору та розвитку електронного урядування, що визнають численні міжнародні дослідження.

Зокрема, в Індексі розвитку електронного урядування ООН відзначено позитивні зміни, які демонструє Україна у цій сфері. Незважаючи на те, що останні рейтинги сформовано на основі даних, зібраних до 24 лютого 2022 року, вже зараз дослідники вказують на значний прогрес української влади в забезпеченні доступу громадян до важливої інформації та необхідних державних послуг навіть на фоні активних бойових дій. Це досягнення є результатом ефективної роботи з підтримки функціонування критично важливих сервісів на підконтрольних територіях, що забезпечує сталість і доступність державних послуг для громадян.

Цифровізація державного управління є важливою умовою сучасного розвитку, яка допомагає оптимізувати роботу органів влади на місцях. Завдяки цифровим інструментам покращується ефективність комунікації між владою та громадянами, а також зростає їх залученість у процес обговорення та ухвалення рішень із соціально важливих питань. Крім того, цифрові ініціативи сприяють формуванню прозорого середовища, що забезпечує вищий рівень відповідальності посадовців перед суспільством та підтримує розвиток економіки, роблячи її більш конкурентоспроможною на міжнародній арені. Таким чином, цифровізація є не лише інструментом модернізації державного управління, а й важливою складовою побудови стабільної та розвиненої держави[14].

Цифровізація є не лише використанням новітніх технологій у сфері управління, а й комплексною стратегічною трансформацією всієї державної системи, яка спрямована на зміну культури, процесів і структур. У державному управлінні цифровізація охоплює широке впровадження інформаційних технологій у всі аспекти державної діяльності – від надання послуг громадянам та бізнесу до управління державними ресурсами й ухвалення стратегічних рішень.

Цифрові технології стали потужним стимулом для розвитку багатьох сфер держави. Незважаючи на те, що темпи цифровізації можуть відрізнятися залежно від галузі, майже всі сфери зазнали певного рівня трансформації під

впливом цифрових інновацій. Це стосується і надання послуг, і управління ресурсами, і способів комунікації між державою та громадянами.

Цифровізація в державному управлінні виступає ключовим чинником для підвищення ефективності та прозорості роботи державних органів. Завдяки цифровим інструментам громадяни можуть швидше й зручніше отримувати доступ до послуг, тоді як державні установи здатні зменшити бюрократичні перешкоди й оптимізувати свої процеси.

Крім того, цифровізація сприяє економічному зростанню, адже впровадження технологій позитивно впливає на ефективність, продуктивність і якість економічної діяльності. У результаті цифрові інструменти допомагають досягати значної економії ресурсів та підвищувати рівень обслуговування.

Не менш важливим є й те, що цифровізація сприяє підвищенню довіри громадян до уряду, адже прозорі процеси й легкість доступу до державних послуг формують позитивне ставлення до державного управління. Це також забезпечує більш раціональне використання ресурсів у державному секторі, що є важливим кроком на шляху до побудови ефективної й відкритої системи управління.

1.2. Досвід зарубіжних країн у впровадженні цифрових послуг

Одним із ключових засобів удосконалення державного управління, яке є основною функцією та діяльністю держави, є цифровізація процесів управління та надання адміністративних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. При цьому важливо орієнтуватися на передовий досвід як розвинених країн, так і країн, що розвиваються [15, с. 66].

Розглянемо результати глобального рейтингування за індексом розвитку електронного урядування (E-Government Development Index), який оцінює такі ключові аспекти, як доступність публічних онлайн послуг, рівень людського

потенціалу та телекомунікаційні можливості. Згідно з даними звіту ООН про електронне урядування 2022 року, до десятки лідерів увійшли наступні країни: Данія, Фінляндія, Республіка Корея, Нова Зеландія, Ісландія, Швеція, Австралія, Естонія, Нідерланди та США[16].

Варто звернути увагу на активні зміни у позиціях країн у рейтингу, оскільки це свідчить про швидкий розвиток цифрового урядування та зростаючу міжнародну конкуренцію в цій сфері. Україна, порівняно з 2020 роком, покращила свою позицію на 23 пункти, а за останні п'ять років – на 36 пунктів. Проте, на даний момент, Україна займає 46 місце серед 193 країн, що вимагає детальнішого вивчення міжнародного досвіду і адаптації найкращих практик до національної реальності.

У таблиці 1.1 наведено узагальнені результати дослідження досвіду різних країн у впровадженні цифрових технологій в управлінні. У роботі ми зосередилися на аналізі таких країн, як Естонія, Ізраїль, Туреччина, Польща, Казахстан, Румунія та Португалія. Ці країни були обрані через наявність певних спільних рис з Україною, таких як історична спадщина в складі СРСР, наявність конфліктних ситуацій та поступовий розвиток в контексті цифрових трансформацій.

Таблиця 1.1

Стан цифровізації сфер державно-управлінської діяльності в зарубіжних країнах

	Естонія	Ізраїль	Туреччина	Польща	Казахстан	Румунія	Португалія
Необмежений доступ до Інтернету	+	+	-	+	+	+	+
Система розумної інфраструктури	+	+	Частково	+	-	-	+
Перевага безготівкових розрахунків	+	+	-	+	-	-	+
Цифрова ідентифікація громадян	+	+	Частково	+	+	+	+

Базові цифрові навички	+	+	Частково	+	+	+	+
Електронна система документообігу	+	+	Частково	-	-	+	+
Інтелектуальні системи паркування	+	+	-	+	+	+	+

У Данії була впроваджена система, яка дозволяє громадянам реєструватися на спеціальному державному електронному поштовому сервісі. Цей сервіс надає доступ до отримання офіційної інформації та повідомлень від органів влади, а також дозволяє здійснювати офіційну комунікацію з державними установами, подавати електронні документи, ініціювати онлайн петиції, реєструвати бізнес та некомерційні організації та виконувати інші адміністративні функції.

У Великобританії важливим етапом цифровізації є Єдиний Портал Державних Послуг, який об'єднує різні урядові органи та дає громадянам можливість отримати доступ до більшості державних послуг через інтернет.

Естонія, з високим рейтингом за індексом розвитку електронного урядування, є однією з найуспішніших країн у впровадженні цифрових технологій. У цій країні державні портали дозволяють отримати майже весь спектр публічних послуг через захищену систему обміну інформацією, що забезпечує її конфіденційність. Як результат, 99% державних послуг доступні в онлайн-форматі цілодобово, а 30% населення користується системою електронного голосування. Внаслідок зменшення бюрократичних процедур, Естонія заощадила понад 800 років робочого часу[17].

Протягом останніх років Китай зміг досягти стабільного розвитку, впроваджуючи ефективні цифрові технології та інновації в науково-технічній сфері. Одним із найбільш яскравих прикладів є створення цифрової платформи «WeChat», яка замінила міжнародні інтернет-сервіси, такі як Google, Facebook, YouTube та Twitter. Ця універсальна платформа об'єднує

функції соціальних мереж, електронних платежів та комунікацій, дозволяючи користувачам здійснювати широкий спектр операцій в онлайн-просторі. Однак слід враховувати, що китайський досвід має свої особливості, і його не можна безпосередньо застосовувати в демократичних країнах через відмінності в політичних та соціальних системах.

Враховуючи поточну кризу в Україні, яка є результатом війни та пандемії, важливо зосередитися на рекомендаціях міжнародних експертів щодо розвитку економіки через цифрові технології, зокрема ексабайтної економіки. Така економіка передбачає активне використання цифрових пристроїв для розвитку. В умовах пандемії та воєнного стану в Україні процеси цифровізації набули більшої актуальності завдяки новим технологіям. Кількість підключених до Інтернету пристроїв збільшиться до 3,5 млрд до 2023 року, порівняно з 1 млрд у 2018 році. З розвитком технології 5G цей тренд буде посилюватися. Великі обсяги даних відкривають нові можливості для вдосконалення машинного навчання, створення інтелектуальних систем та оптимізації різних процесів і послуг, зокрема в сфері охорони здоров'я. Ринок автономного транспорту, зокрема, зростатиме на 40% щорічно, досягнувши \$557 млрд до 2026 року, а ринок великих даних подвоїться та перевищить \$90 млрд до 2025 року. Окрім того, сектор когнітивних обчислень, що включає технології на основі машинного навчання та штучного інтелекту, стане одним із провідних напрямків індустрії в найближчі п'ять років [18].

Для успішної цифровізації в Україні необхідне об'єднання зусиль органів державної влади та місцевого самоврядування на всіх рівнях, а також інших учасників процесу з метою інтеграції програм з кризового відновлення та цифрової трансформації державного управління. Розглянемо приклади європейських міст, які демонструють комплексний підхід до цифровізації через місцеве самоврядування в контексті "розумного" управління та реагування на кризові ситуації (Відень, Берлін, Стокгольм, Лондон).

У Відні першу стратегію "розумного" міста було затверджено у 2014 році, а вже в 2017 році було впроваджено систему моніторингу

(SMART.MONITOR). У 2019 році стратегія була оновлена, включивши в себе цифрову програму розвитку. Місто орієнтується на досягнення високої якості життя для своїх громадян, максимальне збереження ресурсів, а також на впровадження соціальних і технологічних інновацій [19].

У 2013 році в Лондоні був затверджений план розвитку "розумного" міста, який визначає, як технології та дані можуть служити на благо громадян. Для цього була створена "Рада розумного Лондона", яка об'єднує науковців, підприємців і органи влади, і працює над впровадженням інноваційних технологій для вирішення актуальних проблем. Оновлена стратегія розвитку міста базується на п'яти основних напрямках: орієнтованому на користувача дизайні; забезпеченні доступу до відкритих і безпечних міських даних; розвитку зв'язку та створенні "розумніших" вулиць; покращенні цифрових можливостей для мешканців; а також на активній співпраці між усіма зацікавленими сторонами [20, с. 136].

У 2017 році Стокгольм ухвалив стратегію розвитку "розумного" міста, в рамках якої була розроблена Візія-2040. Вона містить основні принципи, які сприяють ефективній та гнучкій реалізації "розумних" рішень, орієнтуючись на їхнє впровадження та подальшу адаптацію для міста[21].

Стратегія "розумного" міста Берліна була ухвалена в 2015 році і орієнтована на пошук інноваційних рішень для вирішення екологічних, соціальних та економічних проблем міста за допомогою сучасних технологій. Місто активно розвиває Мережу "розумного" міста, яка об'єднує близько 150 учасників з різних галузей, які працюють над вдосконаленням та реалізацією цієї концепції[22].

Цифровізація державного управління є важливим елементом стратегій місцевого розвитку, а також частиною комплексних планів для створення «Держави в смартфоні». Водночас без конвергенції та ефективної співпраці на різних рівнях влади ця ініціатива може не досягти бажаних результатів. Європейські міста активно співпрацюють і обмінюються досвідом через масштабну цифрову платформу European Innovation Partnership on Smart Cities

and Communities, що дає їм змогу спільно реалізовувати проекти та залучати фінансування для цифрових ініціатив. Цей досвід може бути корисним і для цифровізації державно-управлінської діяльності в Україні, зокрема для ефективного відновлення роботи органів державної влади та місцевого самоврядування на деокупованих територіях та в громадах, які постраждали від військових дій.

1.3. Цифрові технології в державному управлінні: ключові інструменти та перспективи

Цифрова трансформація в сфері державного управління в Україні стала важливою необхідністю в умовах сучасного технологічного розвитку та зміни соціальних вимог. У статті розглядаються основні проблеми та можливості, пов'язані з цими змінами. Актуальність дослідження полягає в визначенні потенціалу цифрових технологій для підвищення ефективності управлінських процесів, поліпшення прозорості та підзвітності органів влади, а також для забезпечення належного врядування та покращення якості послуг для громадян. Метою дослідження є виявлення основних труднощів, які гальмують цифрову трансформацію в Україні, а також оцінка можливих шляхів їх подолання. Аналізуючи поточні ініціативи, стратегії та практики, дослідження виокремлює кілька ключових проблем, серед яких низький рівень інфраструктури, бюрократичні бар'єри, загрози кібербезпеки та недостатня цифрова грамотність, як серед державних службовців, так і серед громадян. Цифрова трансформація в державному управлінні є важливою темою, що привертає все більше уваги науковців, і останні дослідження підкреслюють як виклики, так і потенційні можливості для розвитку в цій сфері.

Так, К. І. Сімаков [23, с. 181] та Ю. Пігарєв [24, с. 94] наголошують на терміновій необхідності впровадження цифрових технологій в Україні для модернізації системи державного управління. Вони вважають, що цифрова трансформація здатна значно покращити ефективність, прозорість і

підзвітність органів влади, що, в свою чергу, позитивно вплине на якість управлінських результатів.

Проте, незважаючи на потенційні переваги, залишається кілька нерозв'язаних питань. А. Олешко [25, с. 86] підкреслює значний цифровий розрив між міськими та сільськими регіонами, де доступ до сучасних технологій та рівень цифрової грамотності залишаються обмеженими. Така нерівність обмежує доступ мешканців сільської місцевості до державних послуг і знижує їхню участь у процесах управління.

Г. Андрощук зазначає, що недостатня нормативно-правова база та відсутність заходів кібербезпеки для захисту конфіденційних урядових даних і цілісності цифрових систем суттєво перешкоджають впровадженню цифрових ініціатив у державному управлінні [26, с. 74].

О. Галушак [27, с. 161] та Л. Шимченко [28, с. 311] наголошують про важливість подолання бюрократичного опору та культурних бар'єрів, які заважають змінам у державних установах. Укорінена бюрократична культура та небажання приймати нові технології уповільнюють впровадження цифрових рішень і стримують інновації в наданні державних послуг.

Цифрова трансформація стала однією з ключових тенденцій у реформуванні державного управління, що спрямована на модернізацію традиційних бюрократичних структур та удосконалення урядових процесів завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій. Такий підхід вимагає багатопланової стратегії, орієнтованої на використання цифрових інструментів для підвищення операційної ефективності, покращення якості послуг, забезпечення більшої прозорості та залучення громадян до процесів у державному секторі.

Сутність цифрової трансформації полягає у комплексній перебудові адміністративних процесів і систем через інтеграцію новітніх технологій. Цей процес охоплює важливі елементи, які разом забезпечують розвиток державного управління в умовах цифрової епохи.

Основою цифрової трансформації є використання інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних, хмарні обчислення, блокчейн та інтернет речей (IoT). Завдяки цим технологіям можна оптимізувати адміністративні процеси, автоматизувати рутинні завдання, спростити ухвалення рішень на основі даних та підвищити швидкість і гнучкість роботи державних установ.

Цифрова трансформація включає оцифрування та інтеграцію державних послуг через різні канали і платформи, що сприяє легкій взаємодії між громадянами, бізнесом та державними установами. Запроваджуючи цифрові моделі надання послуг, державні адміністрації можуть усунути територіальні обмеження, спростити бюрократичні процеси та забезпечити громадян зручними, доступними й персоналізованими послугами, адаптованими до їхніх конкретних потреб і уподобань[29].

Для успішної цифрової трансформації державного управління необхідна зміна організаційної культури, лідерства та управлінських структур, що сприятиме розвитку інноваційного середовища, культури співпраці та постійного вдосконалення в установах. Важливу роль у цьому відіграють ефективні стратегії управління змінами, ініціативи щодо підвищення потенціалу та активне залучення зацікавлених сторін, що створює основу для успішного впровадження й інтеграції цифрових рішень у роботу адміністрацій.

Цифрова трансформація не лише підвищує операційну ефективність і якість надання послуг, але й має великий потенціал для вдосконалення процесів ухвалення рішень, розробки політики та загальної результативності державного управління. Завдяки сучасним інструментам і методам аналізу даних політики й державні службовці можуть ефективніше працювати з великими обсягами інформації, виявляти нові тенденції, прогнозувати можливі виклики та обґрунтовано розробляти стратегії і заходи для вирішення складних суспільних питань[30, с. 76].

Застосування інформаційних технологій у модернізації державного управління виходить за рамки покращення операційної ефективності та надання послуг, охоплюючи також важливі соціально-економічні аспекти, як-от інклюзивний розвиток, сталий економічний ріст та розширення можливостей для громадян. Завдяки цифровим інструментам органи державної влади можуть зменшити цифровий розрив, забезпечити ширший доступ до базових послуг і сприяти активнішій участі вразливих груп населення в громадському житті та процесах ухвалення рішень.

Таблиця 1.2

Роль і значення інформаційних технологій у модернізації державного управління

Роль і значення інформаційних технологій	Характеристика
Підвищення рівня операційної ефективності	Інформаційні технології, зокрема автоматизація, аналітика даних та системи управління робочими процесами, сприяють впорядкуванню діяльності державних органів, зменшенню бюрократичних затримок та оптимізації використання ресурсів. Автоматизація щоденних завдань і процесів дозволяє державним установам підвищити ефективність, знизити ймовірність помилок та спрямувати людські ресурси на більш важливі завдання, що в результаті покращує загальну операційну ефективність.
Полегшення надання цифрових послуг	Інформаційні технології мають ключову роль у розвитку цифрових послуг, оскільки дозволяють урядам оцифровувати та інтегрувати сервіси, що надаються через різні канали та платформи. Завдяки онлайн-порталам, мобільним додаткам і цифровим платформам громадяни можуть отримувати доступ до широкого спектра державних послуг і інформації в будь-який час і з будь-якого місця, що підвищує зручність, доступність та оперативність надання послуг.
Розширення можливостей для участі громадян	Інформаційні технології відкривають нові можливості для громадян активно долучатися до управління державою, створюючи умови для зворотного зв'язку, співпраці та участі в процесах управління. Завдяки соціальним мережам, онлайн-форумам і платформам електронної взаємодії, люди мають змогу висловлювати свої думки, пропонувати ідеї та взаємодіяти з представниками уряду та політиками, сприяючи підвищенню прозорості, підзвітності та розвитку демократичної участі.
Забезпечення прийняття рішень на основі даних	Інформаційні технології дають змогу державним органам використовувати можливості аналізу даних і інструменти бізнес-аналітики для витягування корисних висновків із великих масивів інформації. Завдяки аналізу тенденцій, закономірностей і основних показників ефективності, політики та управлінці можуть ухвалювати обґрунтовані рішення, розробляти науково підтверджену політику та передбачати нові виклики, що сприяє покращенню результатів врядування та політичних дій.

Сприяння інноваціям та адаптивності	Інформаційні технології сприяють інноваціям та гнучкості в органах державного управління, даючи можливість експериментувати, коригувати дії та безперервно вдосконалювати процеси. Використання хмарних технологій, методів гнучкої розробки та ініціатив з відкритими даними підтримує співпрацю, обмін знаннями та створення інноваційних платформ, що дозволяє державним органам швидше та ефективніше реагувати на зміни в суспільних потребах, технологічних тенденціях і політичних пріоритетах.
Посилення кібербезпеки та захисту даних	Інформаційні технології є ключовими в захисті державних систем, мереж та інформаційних активів від кіберзагроз і ризиків. Ефективні заходи кібербезпеки, шифрування даних і правила захисту інформації сприяють зниженню ймовірності витоку даних, несанкціонованого доступу та кібератак, гарантуючи цілісність, конфіденційність і доступність важливої інформації.

Джерело: [30; 31]

Варто зазначити, що процес цифрової трансформації державного управління в Україні стикається з багатьма викликами, які ускладнюють ефективне впровадження цифрових ініціатив у роботу державних органів[31, с. 83].

Серед цих викликів можна виділити численні проблеми та перепони, що ускладнюють ефективну консолідацію даних, інтеграцію між державними установами, а також забезпечення безпеки інформації та кіберстійкості в процесі цифрової трансформації.

Таблиця 1.3

Виклики цифрової трансформації державного управління в Україні

Виклики цифрової трансформації	Характеристика
Відсутність комплексної цифрової інфраструктури	Сектор державного управління в Україні стикається з викликами через відсутність єдиної цифрової інфраструктури та недостатню технологічну готовність в органах влади. Недостатні інвестиції в ІТ-інфраструктуру, застарілі системи й розрізнені ІТ-екосистеми ускладнюють масштабування та інтеграцію цифрових рішень, що обмежує їхню ефективність у процесах адміністративної модернізації та покращенні якості надання державних послуг.

<p>Бюрократична бездіяльність та опір змінам</p>	<p>Бюрократична інерція, опір до змін та інституційні перепони в урядових структурах становлять серйозні бар'єри для ефективного впровадження цифрових ініціатив в Україні. Ієрархічна бюрократія, складні процедури прийняття рішень та усталені адміністративні практики часто гальмують інновації, гнучкість і швидкість у роботі державних органів, що ускладнює реалізацію трансформаційних цифрових технологій та процесів.</p>
<p>Розрізнені дані та стандарти</p>	<p>Консолідація та інтеграція даних між державними органами є серйозним викликом у процесі цифрової трансформації в Україні. Фрагментовані бази даних, різні стандарти та застарілі системи ускладнюють вільний обмін інформацією між державними установами, що не сприяє їх взаємному використанню та забезпеченню інтеоперабельності. Це створює труднощі у отриманні цілісної інформації, прийнятті обґрунтованих рішень та впровадженні скоординованих політичних заходів, що в кінцевому підсумку призводить до неефективності та неоптимальних результатів в управлінні.</p>
<p>Відсутність стандартизованих систем управління даними</p>	<p>Відсутність стандартизованих систем управління даними та протоколів для забезпечення інтеоперабельності ускладнює процеси консолідації та інтеграції даних в Україні. Різноманітність форматів даних, несумісність ІТ-систем та обмежені можливості для обміну інформацією перешкоджають формуванню єдиної інформаційної екосистеми, що, в свою чергу, ускладнює досягнення синергії та підвищення ефективності в державному секторі.</p>
<p>Слабка інфраструктура кібербезпеки та неналежне управління ризиками</p>	<p>Захист даних і кібербезпека є надзвичайно важливими аспектами в процесі цифрової трансформації державного управління України. Недосконала інфраструктура кібербезпеки, слабкі практики управління ризиками та низька обізнаність державних працівників у питаннях кіберзахисту підвищують вразливість державного сектору. Кіберзагрози, такі як атаки з використанням програм-вимагачів, фішингові схеми та інсайдерські загрози, становлять серйозну небезпеку</p>

	для цілісності, конфіденційності та доступності державних даних і критичної інфраструктури, що, у свою чергу, знижує довіру громадськості до цифрових ініціатив в управлінні.
Відсутність надійного законодавства про захист даних	Відсутність ефективних нормативно-правових актів, які регулюють захист даних, а також механізмів їхнього правозастосування та системи підзвітності, значно ускладнює питання безпеки та конфіденційності даних в Україні. Недостатні заходи для захисту персональних даних, протидії несанкціонованому доступу та забезпечення їх цілісності роблять державні системи та інформацію про громадян уразливими до зловживань і неправомірного використання. Це підкреслює необхідність скоординованих зусиль для зміцнення кібербезпеки та удосконалення механізмів захисту даних.

Джерело: [32]

На шляху цифрових змін у державному управлінні України постають серйозні труднощі, пов'язані з низкою проблем та недоліків. Однією з основних перешкод є відсутність цілісної цифрової інфраструктури та обмежена технологічна готовність державних установ. Невеликі інвестиції у розвиток ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій), застарілі системи та роздроблені ІТ-екосистеми ускладнюють масштабування та взаємодію цифрових рішень, обмежуючи їхню роль у модернізації адміністративних процесів та підвищенні якості послуг.

Крім того, бюрократична інертність, спротив змінам та внутрішні інституційні бар'єри значно ускладнюють реалізацію цифрових ініціатив. Ієрархічна структура, складні процедури ухвалення рішень і традиційні підходи до управління часто перешкоджають впровадженню інновацій, знижуючи гнучкість і оперативність державних органів, що стримує інтеграцію новітніх цифрових технологій та процесів [33, с. 39].

Консолідація та інтеграція даних між державними органами в Україні стикаються з серйозними труднощами в процесі цифрової трансформації.

Розпорошена інформація, відмінні стандарти даних і застарілі системи ускладнюють обмін інформацією між державними відомствами, що не сприяє їхній ефективній співпраці та спільному використанню ресурсів. Як результат, формування цілісних аналітичних висновків, прийняття рішень на основі даних та реалізація узгоджених політичних заходів стають надзвичайно складними завданнями, що веде до неефективності, дублювання зусиль і низької результативності в управлінні.

Невідповідність систем управління даними та відсутність чітких стандартів взаємодії ускладнюють процеси консолідації та інтеграції даних. Різні формати даних, несумісність інформаційних систем і обмежені можливості для обміну даними створюють труднощі у формуванні єдиної екосистеми даних, що не дає змогу досягти синергії та оптимальної ефективності в державному секторі. Водночас питання безпеки даних і кібербезпеки набувають особливої важливості в контексті цифрових перетворень в управлінні державними процесами України[34].

Збільшення обсягу оцифрованих державних послуг, поширення цифрових платформ та зростання кількості конфіденційної інформації створюють значні ризики, пов'язані з можливими витокami даних, кібератаками та порушенням прав громадян на приватність.

Недосконала інфраструктура кібербезпеки, недостатні практики управління ризиками та низький рівень обізнаності серед державних службовців щодо питань кіберзахисту підвищують уразливість державного сектора України. До основних кіберзагроз належать атаки з вимогою викупу, фішингові схеми та інсайдерські загрози, які ставлять під загрозу цілісність, конфіденційність і доступність даних, а також критично важливу інфраструктуру. Це, в свою чергу, може підірвати довіру громадськості та зменшити ефективність цифрових ініціатив в управлінні[35, с. 88].

Відсутність ефективних правил захисту даних, механізмів контролю за їх дотриманням і системи підзвітності ускладнює проблеми, пов'язані з безпекою та конфіденційністю інформації. Недостатні заходи щодо

збереження персональних даних, їх цілісності та захисту від несанкціонованого доступу роблять державні системи та дані про громадян уразливими до неправомірного використання та зловживань. Для вирішення цих проблем необхідно вжити скоординованих заходів для посилення кібербезпеки та удосконалення системи захисту даних.

Цифрова трансформація в Україні має значний потенціал для реорганізації державного управління, забезпечення більшої ефективності, прозорості та електронного врядування, орієнтованого на громадянина. Впровадження цифрових технологій у державному секторі дає можливість покращити якість надання послуг, прийняття рішень, а також оптимізувати розподіл ресурсів і формування політики. Використання таких інновацій, як штучний інтелект, аналіз даних і блокчейн, відкриває нові перспективи для вдосконалення адміністративних процесів і стимулювання соціально-економічного розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє громадськість та громадянське суспільство, оскільки їх залучення, захист інтересів і участь є ключовими для зміцнення довіри, підзвітності та інклюзивності в системі цифрового врядування[36, с. 19].

Впровадження цифрових технологій у державний сектор України має широкий спектр переваг, що стосуються різних аспектів діяльності. Зокрема, цифрова трансформація дозволяє спростити адміністративні процеси, автоматизувати виконання рутинних завдань та знизити бюрократичні перепони. Оцифровуючи робочі процеси, запроваджуючи електронні державні послуги та використовуючи цифрові платформи, органи влади можуть оптимізувати розподіл ресурсів, зменшити бюрократію та підвищити ефективність і швидкість роботи державних службовців.

Крім того, цифрова трансформація сприяє покращенню надання державних послуг і залученню громадян до процесів управління. Онлайн-платформи, мобільні додатки та інші цифрові інструменти дають можливість громадянам отримувати доступ до різноманітних державних послуг, брати

участь у прийнятті рішень і взаємодіяти з представниками влади, що сприяє більшій прозорості, підзвітності та довірі до державних органів.

Застосування таких технологій, як штучний інтелект, аналіз даних та інші інноваційні підходи, відкриває нові можливості для вдосконалення процесу прийняття рішень. Використання алгоритмів штучного інтелекту, машинного навчання та прогностичних інструментів дозволяє приймати рішення на основі реальних даних, прогнозувати майбутні виклики та розробляти ефективні політичні стратегії для вирішення актуальних проблем.

Не менш важливою є роль технології блокчейн у підвищенні прозорості та безпеки в державному управлінні. Завдяки блокчейн-технологіям забезпечується надійний облік і збереження даних, децентралізоване управління та висока захищеність інформації, що суттєво знижує ризик шахрайства, корупції та маніпуляцій в державних процесах.

Громадяни та громадські організації відіграють ключову роль у забезпеченні успіху цифрової трансформації, оскільки вони сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та активному залученню до управлінських процесів. Завдяки цифровим платформам, соціальним мережам та онлайн-ініціативам громадські рухи, правозахисні організації та інші об'єднання можуть підвищувати обізнаність, мобілізувати підтримку та контролювати виконання державних програм.

Окрім того, розвиток цифрової грамотності серед громадян, активна участь у соціальних процесах та доступ до відкритих даних є важливими складовими для зміцнення довіри до органів влади, сприяння співпраці та підвищення ефективності цифрового управління в Україні.

Громадяни та громадські організації відіграють ключову роль у забезпеченні успіху цифрової трансформації, оскільки вони сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та активному залученню до управлінських процесів. Завдяки цифровим платформам, соціальним мережам та онлайн-ініціативам громадські рухи, правозахисні організації та інші

об'єднання можуть підвищувати обізнаність, мобілізувати підтримку та контролювати виконання державних програм.

Окрім того, розвиток цифрової грамотності серед громадян, активна участь у соціальних процесах та доступ до відкритих даних є важливими складовими для зміцнення довіри до органів влади, сприяння співпраці та підвищення ефективності цифрового управління в Україні[37, с. 254].

У період соціально-економічних змін та нестабільності особливо важливою стає необхідність децентралізації влади та зміцнення ролі місцевих органів самоврядування. Місцеві органи мають можливість швидко та ефективно впроваджувати заходи, пов'язані з наданням публічних послуг, зокрема через їх перенесення в онлайн-простір.

Цифровізація не є всебічним рішенням для всіх управлінських проблем, а є лише однією з важливих частин процесу цифрової трансформації державного управління. Цей процес активно реалізується в передових країнах, і вже тепер можна побачити численні переваги, які він приносить для органів місцевого самоврядування[38, с. 100]» та ОДВВ різних рівнів.

Серед основних переваг цифровізації можна виділити наступне: пришвидшення процесу прийняття управлінських рішень на державному рівні, забезпечення належного виконання та контролю, а також усунення необхідності стояти в чергах для отримання публічних послуг. Крім того, цифровізація дає можливість державним службовцям більш ефективно управляти обмеженими ресурсами, що є важливим у умовах воєнного стану. Зменшення витрат і збільшення доходів до державного бюджету сприяють посиленню фінансування оборонно-промислового сектору. Автоматизація надання державних послуг дозволяє оптимізувати систему, скорочуючи кількість процедур, витрат і потребу в працівниках, що позитивно впливає на стабільність економіки.

Утім, в Україні цифровізація бізнес-процесів ще знаходиться на ранніх етапах розвитку і стикається з певними труднощами. Однак саме цифрова

трансформація може стати ключовим фактором для розвитку підприємств, особливо в умовах воєнного часу[39, с. 247].

Ще одним важливим аспектом цифровізації під час війни є створення інтегрованої системи державних сервісів та реєстрів. Зокрема, на даний момент активно розвивається інтеграція Держпродспоживслужби та державної платформи «Дія», що забезпечить ефективний і безпечний захист прав споживачів навіть у умовах воєнного стану. Війна продемонструвала, що усунення бюрократичних бар'єрів є одним із найкращих способів забезпечити стабільне функціонування держави. Швидка і безпечна взаємодія між органами державної влади, місцевими органами самоврядування та суспільством дає змогу громадянам мати рівний доступ до захисту своїх прав і виконання обов'язків.

Наступним кроком є обов'язкове впровадження цифрової системи комунікації між підрозділами екстрених служб, що дозволить отримувати інформацію про події на конкретній території в реальному часі. Це особливо важливо для оперативного реагування на надзвичайні ситуації, ймовірність яких у воєнний час є значною.

Ці потреби вимагають впровадження комплексних програм, які вже активно реалізуються в Україні, зокрема у місті Дніпро. Програми «Безпечне місто», «Безпечна школа» та електронний моніторинг є хорошими прикладами цифрової трансформації, які поєднують різні аспекти державного управління та місцевого самоврядування.

Електронний моніторинг, зокрема на Запорізькій АЕС у місті Енергодар, особливо в умовах окупації та постійних обстрілів, дозволяє отримувати актуальну інформацію про рівень радіації в атмосфері та вчасно реагувати на загрози, включаючи евакуацію населення. У час війни такі технології є критично важливими для забезпечення безпеки громадян.

Цифровізація в умовах війни стає пріоритетним напрямом, що має значний потенціал у забезпеченні стабільної роботи системи публічного управління в кризовий період і сприятиме відновленню та розвитку після

завершення бойових дій. Вона дозволяє зменшити витрати на утримання центрів публічних послуг, покращити швидкість та гнучкість комунікацій між державними органами та громадянами, оптимізувати використання бюджетних коштів, а також забезпечити ефективний контроль за наданням послуг і боротьбу з корупцією.

Однак, реалізація цифрових технологій в умовах війни має й певні труднощі, серед яких нестабільність комп'ютерних систем, високі витрати на впровадження та можливі вразливості перед інформаційними атаками супротивника. Однією з найважливіших проблем є захист даних, зокрема геолокаційної інформації про стратегічні об'єкти, щоб уникнути цілеспрямованих ракетних ударів. У цьому контексті особливо важливою є посилена кібербезпека, що включає запобігання несанкціонованому доступу, зокрема з боку агресора. Реалізація таких цифрових технологій потребує ретельного планування, постійного вдосконалення заходів з кіберзахисту та управління ризиками для забезпечення стабільної та надійної роботи цифрових систем.

Згідно з оцінками фахівців Національного банку України, прямі втрати матеріальних активів та інфраструктури країни внаслідок повномасштабного вторгнення Росії складають майже 140 мільярдів доларів, що еквівалентно приблизно двом третинам довоєнного ВВП України. Водночас, за даними Міжнародного валютного фонду, у 2022 році ВВП України знизився на 30,3%, а рівень інфляції досяг 26,6% [40].

Очевидно, що недостатнє фінансування для подальшого впровадження цифрових інновацій у державному управлінні та місцевому самоврядуванні є однією з основних перешкод, що вимагає розробки альтернативних механізмів фінансування. Огляд процесу цифровізації в державному секторі та місцевому самоврядуванні вказує на численні проблеми, пов'язані з воєнним станом, які гальмують цей процес. Основні фактори, які уповільнюють розвиток цифрових технологій, включають:

1. Відсутність єдиної загальнодержавної концепції, яка встановлювала б спільні орієнтири для всіх органів державної влади та місцевого самоврядування, що ускладнює узгоджений розвиток цифровізації та стратегій цифрового розвитку на рівні громад;
2. Недосконалість підходів до формування ІТ-архітектури, систем безпеки та ідентифікації, а також їх відповідність міжнародним стандартам;
3. Обмеженість бюджетних коштів для невоєнних витрат, що скорочує можливості фінансування цифрових ініціатив та альтернативних механізмів фінансування;
4. Недостатня кількість кваліфікованих ІТ-фахівців та відтік інтелектуального капіталу за кордон, що ускладнює реалізацію інноваційних проєктів;
5. Зниження інвестиційної привабливості через війну та економічну кризу, що ускладнює залучення зовнішніх інвестицій;
6. Відсутність міжнародних партнерів та співпраці з великими технологічними компаніями, що обмежує доступ до сучасних ІТ-інновацій;
7. Нерівний доступ громадян до цифрових технологій та послуг, особливо на деокупованих територіях та в районах, які зазнали значних руйнувань внаслідок бойових дій;
8. Проблеми з кібербезпекою на рівні держави та громад, що вимагає розробки ефективної політики кібербезпеки як частини цифровізації управлінської діяльності;
9. Інші загрози, пов'язані з тривалою війною з росією.

Отже, основні принципи цифрової трансформації в державному управлінні акцентують увагу на необхідності впровадження технологічних інновацій, підтримки організаційної гнучкості та розвитку управлінських моделей, орієнтованих на громадянина. Це важливі складові для успішного подолання викликів цифрової епохи. Завдяки сучасним інформаційним технологіям органи державної влади можуть значно покращити свою ефективність, запровадити інноваційні послуги та сприяти інклюзивному

розвитку, що дозволяє досягти основних цілей належного управління, прозорості та підзвітності в умовах цифрової трансформації.

Цифрова трансформація державного управління в Україні стикається з багатьма викликами, такими як впровадження цифрових ініціатив, інтеграція даних між різними державними органами та забезпечення кібербезпеки. Для вирішення цих проблем потрібен комплексний підхід, який охоплює політичні реформи, інвестиції в цифрову інфраструктуру, розвиток людського потенціалу та впровадження ефективних заходів для забезпечення кібербезпеки. Це дозволить реалізувати всі можливості цифрового управління та створити інклюзивні, прозорі й стійкі системи державного управління.

Перспективи цифрової трансформації відкривають значні можливості для модернізації управління в Україні, стимулювання соціально-економічного розвитку та забезпечення більш прозорого та підзвітного управління. Завдяки впровадженню цифрових технологій, інновацій та активному залученню громадян, Україна може повністю реалізувати свій потенціал як цифрова нація, створюючи умови для ефективного та оперативного врядування.

РОЗДІЛ 2

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ЗАСІБ ЗНИЖЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

2.1. Аналіз програм та платформ для цифровізації державних послуг в Україні (наприклад, "Дія", е-петиції тощо)

Перехід до нового етапу розвитку та активні зміни в економіці суттєво впливають на методи здійснення господарської діяльності та управлінських процесів. Це також стосується України, де впровадження цифрових інструментів та перехід до постіндустріальної моделі розвитку суспільства визначають ключові напрями використання цифрових технологій у державному управлінні. Цифрові технології відкривають значні можливості для трансформації державного управління. На кожному етапі їх розвитку – від оцифрування процесів до створення електронного та цифрового уряду – відбуваються важливі зміни не тільки в самих технологіях, а й в організації роботи державних органів та в характері взаємодії між громадянами та державними структурами [41, с. 25].

Процеси цифрової трансформації на державному рівні потребують ретельного планування та обґрунтованих рішень, оскільки однією з основних проблем є забезпечення безпеки даних громадян та державних службовців. За останні п'ять років Україна досягла значного прогресу в цій сфері, активізувавши розробку цифрових послуг і продуктів, які можна отримувати онлайн в реальному часі. Зокрема, були реалізовані такі ініціативи:

1. Єдиний портал державних послуг та застосунок "Дія" – дозволяють громадянам отримувати державні послуги в реальному часі, доступ до даних з державних реєстрів, а також користуватися бізнес-послугами і отримувати резиденство в «Дія. СІТУ»;

2. Єдина електронна система охорони здоров'я (eZdorovya) – включає медичні інформаційні системи, такі як Helsi, Lakmus, Terra Lab та інші, що

дозволяють пацієнтам записуватися на прийом до лікаря та вакцинацію онлайн, а лікарям – вести електронні медичні картки, виписувати електронні рецепти та оформлювати електронні лікарняні листи;

3. Електронна черга для отримання паспортів – громадяни можуть записатися на отримання паспорта громадянина України, закордонного паспорта, посвідки на тимчасове проживання;

4. Оформлення податкової документації – подача електронної звітності та отримання дозволів здійснюється через цифрові канали;

5. Реєстрація бізнесу та подача заявок на отримання ліцензій – всі ці процеси тепер доступні в онлайн-форматі;

6. Система електронної ідентифікації громадян – включає Mobile ID, ID-Card, BankID, Дія.Підпис, ЕЦП, КЕП, що дають змогу безпечної ідентифікації в цифровому середовищі;

7. Електронна реєстрація на державні іспити – через онлайн-систему можна зареєструватися на ЗНО, НМТ, ЄФВВ, іспит на володіння державною мовою тощо;

8. Система електронного суду – дозволяє подавати заяви онлайн та працювати через професійну мережу «ФЕМІДА»;

9. Електронна система голосування за проекти «Бюджет участі» – дає можливість громадянам брати участь у розподілі місцевих бюджетів через цифрові платформи.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сферу державного управління сприяє підвищенню ефективності в кількох ключових напрямках, зокрема:

1. Покращенню співпраці між різними державними органами;

2. Забезпеченню більш ефективного надання послуг громадянам і організаціям;

3. Оптимізації як індивідуальної, так і командної роботи посадових осіб органів влади та місцевого самоврядування.

При визначенні пріоритетів використання ІКТ у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування важливо враховувати можливість досягнення значущих соціально-економічних результатів, а також доступні ресурси для їх реалізації. Пріоритети в цій сфері регулярно переглядаються та коригуються відповідно до поточних завдань соціально-економічного розвитку [42, с. 102].

Цифровізація публічного простору в Україні активно розвивається, зокрема завдяки впливу процесів децентралізації та розширенню повноважень місцевих органів влади. Ці зміни є результатом розвитку громад, науково-технічного прогресу та зростання кількості ІТ-фахівців у країні. Всі ці фактори сприяють зростанню готовності суспільства до змін і зменшенню опору, а також допомагають формувати в працівників органів публічної влади компетенції для ефективного управління змінами та інноваціями.

Темпи цифровізації публічного управління в Україні значною мірою залежать від обласних центрів, які отримують державну підтримку. Однак є певна нерівномірність у впровадженні смарт-технологій по всій країні та відсутність єдиного, комплексного підходу до розвитку смарт-рішень для держави в цілому. Проте помітний прогрес спостерігається в межах концепції «держава в смартфоні».

На основі офіційних веб-сайтів міст Дніпра, Києва, Харкова, Вінниці та Львова, а також досліджень ЗМІ, аналітичних центрів та громадських організацій був проведений порівняльний аналіз впровадження смарт-інновацій у цих обласних центрах України (див. табл. 2.1). Результати аналізу дозволили визначити, які конкретні цифрові інструменти управління використовуються місцевими органами самоврядування.

Зокрема, у місті Дніпро впроваджено більшість з цих цифрових рішень, деякі з них ще перебувають на етапі впровадження, а деякі інновації поки що відсутні. Щодо електронної демократії на місцевому рівні, основними інструментами для взаємодії між місцевими громадами та органами влади є відповідні електронні сервіси. Ці сервіси не лише сприяють розвитку

електронної демократії, але й допомагають у цифровізації соціального життя в цілому. Однією з форм електронних комунікацій є діяльність офіційних сайтів органів влади різних рівнів.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз впровадження цифрових рішень м. Дніпра, м. Києва, м. Харкова, м. Вінниці, м. Львова

Цифровий інструмент	м. Дніпро	м. Київ	м. Харків	м. Вінниця	м. Львів
Система управління комунальним майном	+	+	+	+	в процесі
Карта рекламний конструкцій	в процесі	+	+	в процесі	в процесі
Електронний документообіг	+	+	+	+	+
Карта МАФів	+	+	+	-	-
Електронні аукціони	+	+	+	+	+
Відкрий бюджет	+	+	-	+	+
Електронна черга на прийом до посадових осіб	+	в процесі	+	+	+
Бюджет на карті	+	в процесі	-	+	+
Електронний запис в ЦНАП	+	+	+	+	+
Електронні звернення до міської ради	+	+	+	+	+
Єдиний кол-центр	+	+	+	+	+
Бюджет участі	+	+	+	+	+
Електронні адмін послуги	+	+	+	+	+
Карта стану доріг	+	в процесі	-	в процесі	-
GPS моніторинг громадського транспорту	+	+	в процесі	+	+
Карта мешканця міста	в процесі	+	-	+	+
Кабінет мешканця на сайті міської ради	+	+	+	+	+
Вибір підрядників комунальних послугонлайн	-	в процесі	-	+	-
Електронний квиток	+	+	+	+	+
Центр управління транспорту тасвітлофорами	в процесі	в процесі	в процесі	+	+
Електронна реєстратура в медичних закладах	+	+	+	+	+
Електронна карта пацієнта	в процесі	в процесі	в процесі	в процесі	в процесі

Електронна черга в дошкільні та шкільні заклади освіти	+	+	+	+	в процесі
Відеонагляд на вулицях	+	+	+	+	+
Виклик поліції онлайн	+	+	в процесі	-	-
Енергетичний моніторинг	в процесі	в процесі	в процесі	в процесі	+

Завдяки можливості безперервної взаємодії з органами влади, доступу до офіційної інформації, документів та рішень, громадяни стають більш поінформованими, що сприяє їх активнішій та більш широкій участі у процесі ухвалення рішень органами влади[43, с. 39]».

Це твердження є актуальним і для діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Під електронними сервісами комунікації з громадськістю розуміється двосторонній обмін інформацією між державними органами або органами місцевого самоврядування та громадянами, їх об'єднаннями чи юридичними особами, який реалізується за допомогою електронних систем.

Багато міст України, включаючи Дніпро, Київ, Львів, Харків, Вінницю, використовують онлайн-сервіси для місцевих петицій. Ці платформи дозволяють збирати інформацію про потреби та проблеми мешканців, оцінювати їх значимість за допомогою голосування, а також отримувати ідеї щодо розвитку міста. Цей інструмент поєднує комп'ютерні технології з аналізом великих даних для визначення стратегічних пріоритетів.

Також активно застосовується система електронних закупівель ProZorro, яка була створена за ініціативи громадських організацій, підприємців та органів влади. Ця система забезпечує прозорість та ефективність використання бюджетних коштів, знижує корупційні ризики через громадський контроль, розширює коло постачальників і сприяє переходу до електронного документообігу, надаючи повну звітність та аналіз публічних закупівель.

Не менш важливим є впровадження в обласних центрах програми відеоспостереження за ключовими об'єктами інфраструктури, відомої як

«Безпечне місто». Ця програма дозволяє виявляти порушення та несанкціонований доступ до важливих об'єктів. Підвищення безпеки громадян є одним з основних пріоритетів для таких цифрових ініціатив, особливо в умовах воєнного стану. Спеціальна програма аналізує відео та, у разі необхідності, передає дані правоохоронним органам.

З 2020 року також запущена послуга «Є-малятко», яка дозволяє батькам за допомогою однієї заяви отримати 10 різних послуг. Ці послуги включають: державну реєстрацію народження дитини, реєстрацію місця її проживання, призначення допомоги при народженні, реєстрацію в електронній системі охорони здоров'я, внесення до Державного реєстру фізичних осіб – платників податків, отримання посвідчень батьків багатодітної родини та інших документів, що стосуються громадянства, походження та унікального номера дитини в Єдиному державному демографічному реєстрі, а також призначення допомоги багатодітним сім'ям[44].

Відкритість державного управління та прозорість у прийнятті рішень є невід'ємною частиною цифровізації публічного простору. Наприклад, в рамках реалізації програми «Бюджет участі» громадяни мають змогу активно брати участь у процесі розподілу коштів місцевих бюджетів, подаючи пропозиції щодо покращення якості життя в місті та реалізуючи їх, що сприяє спільній відповідальності між владою та громадою.

Програма «Відкритий бюджет» є цифровим інструментом, який забезпечує прозорість фінансових процесів і доступ до інформації про планування та виконання міського бюджету. Вона дає можливість громадянам знайомитися з фінансовими даними міста та розуміти, на що витрачаються бюджетні кошти.

Окрім стандартних технологій, таких як електронний документообіг, електронні торги, онлайн-звернення та запис на прийом до посадових осіб, місцеві органи влади мають власні сервіси та додатки для забезпечення зручного доступу громадян до різноманітних електронних послуг, що покращують якість життя. Однак, такий індивідуальний підхід до цифровізації

може призвести до розбалансованості процесів на різних рівнях управління, що уповільнює створення єдиного цифрового публічного простору. Це, в свою чергу, може гальмувати процес прийняття рішень і надання послуг громадянам у всіх регіонах, незалежно від територіальної громади.

Отже, можна відзначити значний прогрес у напрямку цифровізації управління в органах державної влади та місцевого самоврядування України. Проте для досягнення максимальних результатів необхідно вдосконалити використання цифрової ідентифікації громадян та пришвидшити цифрову трансформацію в різних сферах. Зокрема, важливими є реформи, які стосуються впровадження електронного нотаріату та покращення роботи електронного суду, оскільки вони значно модернізують взаємодію між органами влади та громадянами.

Крім того, розвиток кібербезпеки є критичним аспектом цифрової трансформації, особливо в умовах війни. Забезпечення захисту інформаційних систем та даних громадян прямо впливає на довіру до електронних послуг. Важливим є також приведення ІТ-інфраструктури до міжнародних стандартів, розробка єдиної ІКТ-архітектури та вдосконалення систем безпеки. Це дозволить підвищити ефективність і надійність державних інформаційних систем.

Співпраця з великими технологічними компаніями та міжнародними партнерами також має важливе значення для розвитку сучасних технологій. Для вирішення цих завдань необхідно, щоб органи державної влади та місцевого самоврядування, приватний сектор і міжнародні партнери об'єднали зусилля. Це також може вимагати розробки нових стратегій і політик для підтримки цифрової трансформації, підготовки кваліфікованих кадрів та створення сприятливого інвестиційного середовища.

Фінансування таких проєктів залишається важливим питанням, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Однак варто відзначити, що міжнародні донори активно підтримують впровадження

інноваційних технологій в Україні, і важливо максимально скористатися цією підтримкою, щоб реалізувати всі необхідні проєкти.

Головною метою діяльності державного управління є забезпечення соціальної та економічної стабільності, оскільки без відновлення національної економіки неможливий подальший розвиток інших сфер життя держави. Ця мета визначає завдання цифровізації державно-управлінських процесів та вимагає впровадження сучасних інструментів, які продемонстрували свою ефективність у розвинених країнах і можуть бути адаптовані до національної практики.

У цьому контексті варто звернути увагу на основні напрямки розвитку економіки майбутнього, які виділили експерти ООН. Серед них: «ексабайтова економіка», яка акцентує на обробці величезних обсягів даних; «економіка добробуту», орієнтована на покращення якості життя; «вуглецево нейтральна економіка», що сприяє зменшенню викидів CO₂; «економіка замкнутого циклу», яка зменшує відходи та максимізує повторне використання ресурсів; «економіка біозростання», що підтримує екологічну стійкість; а також «економіка вражень», яка акцентує на емоційних та культурних аспектах споживання [45].

Концепція ексабайтної економіки, що є однією з найбільш цікавих у контексті цифровізації, передбачає розвиток завдяки використанню цифрових смарт-пристроїв. Пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні прискорюють цей процес, оскільки новітнє цифрове обладнання стає дедалі важливішим. За прогнозами, до 2023 року кількість пристроїв, підключених до Інтернету речей, зросте до 3,5 млрд, порівняно з 1 млрд у 2018 році. Впровадження технології 5G лише посилить цей тренд. Величезні обсяги даних, які генеруються, сприятимуть покращенню машинного навчання, розвитку систем на базі штучного інтелекту та програмного забезпечення. Це, у свою чергу, дозволить оптимізувати процеси та послуги в багатьох галузях, зокрема в персоналізованій медицині. Окрім того, глобальний ринок автономного транспорту буде рости на 40% щорічно, досягнувши \$557 млрд до 2026 року.

Ринок великих даних подвоїться до \$90 млрд до 2025 року, а сектор когнітивних обчислень, який включає машинне навчання та системи ШІ, стане потужною індустрією в наступні п'ять років[46].

Традиційні інструменти публічного урядування повинні бути адаптовані до нових потреб суспільства, з урахуванням сучасних теорій і концепцій, таких як ексабайтова економіка, а також досягнень науково-технічного прогресу. Цифрові технології значно розширюють інноваційні можливості в державному секторі, сприяючи покращенню взаємодії між органами влади та громадянами, зокрема через спрощення процедур прозорості влади. Перехід до цифрової трансформації допомагає переосмислити структуру політичних інститутів, роблячи державно-управлінську діяльність більш інтерактивною та ефективною.

Політика відкритого уряду повинна постійно вдосконалюватися, зокрема через використання інструментів партисипативного та сервісного проєктування, які ґрунтуються на управлінні великими даними та залученні численних зацікавлених сторін і громадян. Нові організаційні моделі з меншою ієрархією та інноваційним підходом до спільного проєктування, включаючи ініціативи громадян, дозволяють залучати нові креативні рішення. Це робить державно-управлінську діяльність більш інноваційною та конкурентоспроможною в порівнянні з приватним сектором.

Щодня зростає потреба в використанні колективного розуму для вирішення державних управлінських проблем, які вимагають широких суспільних домовленостей. Колективний інтелект полягає в процесі, коли громадяни діляться своїми знаннями, даними та навичками для розв'язання суспільних проблем. Запити на залучення громадян до прийняття рішень та активну участь у процесах управління зростають у всьому світі. В Україні вже активно впроваджуються цифрові інструменти для цього, зокрема на базі порталу «Дія», але ці інструменти потребують удосконалення, щоб залучати громадян до прийняття складніших рішень. Хоча онлайн-технології значно

спрощують публічні консультації, офлайн-залучення громадян все ще має свої переваги, і активно використовується в багатьох розвинених країнах.

Крім того, органи державної влади та місцевого самоврядування повинні модернізувати процес розвитку кадрового потенціалу, щоб залучити фахівців, здатних організувати управлінські процеси нового типу. Це включає адаптацію до все більш цифровізованого світу та до умов, де дані стають важливим фактором прийняття рішень.

Алгоритми штучного інтелекту мають дедалі більший вплив на всі сфери суспільної діяльності, додаючи новий рівень до системи державного управління та національної безпеки. Відповідно, етичні кодекси, що регулюють створення алгоритмів, рівень цифрової демократії та загальне ставлення до штучного інтелекту визначатимуть майбутнє не лише суспільства в цілому, а й державного управління зокрема. Штучний інтелект може сприяти персоналізації публічних послуг, впровадженню проактивного підходу до вирішення проблем, а також перепроєктуванню роботи органів державної влади та місцевого самоврядування з максимальною орієнтацією на потреби громадян. З розвитком цифрових технологій в державному управлінні публічні послуги все більше адаптуватимуться до поточних та іноді непередбачуваних вимог громадян.

Наприклад, такі інструменти, як електронні лікарняні листи, видача свідоцтва про народження в пологовому будинку, картка соціального страхування та медична картка, оформлення допомоги для батьків тощо, вже успішно впроваджуються в Україні та потребують подальшого масштабування.

У умовах війни важливою є протидія поширенню дезінформації, ворожим інформаційним атакам та інформаційно-психологічним операціям. Індустрія новин зазнає значних змін через економічні моделі та розвиток цифрових технологій. Роль традиційних медіа та журналістики трансформується, і на журналістів накладається дедалі більший тиск, щоб створювати новини дуже швидко, зосереджуючись більше на розважальних чи

інформаційно-розважальних матеріалах, а не на політичних чи аналітичних розслідуваннях. Це обмежує простір для глибоких журналістських досліджень. 24-годинний цикл новин вимагає від журналістів оперативно знаходити інформацію для публікацій, іноді без належної перевірки фактів. Цифрові платформи також забирають традиційні джерела доходу через рекламу. Демократичне урядування потребує підтримки високоякісного виробництва новин, тому важливо впроваджувати інструменти, як-от репозиторії та програмне забезпечення для перевірки даних і фактів, щоб забезпечити достовірність інформації.

Цифровізація та розвинена інформаційно-комунікаційна інфраструктура не лише покращують умови життя та зміцнюють безпеку, але й створюють новий рівень управління та впливають на громадянські свободи. Тому важливим є розвиток цифрової грамотності серед усіх верств населення, починаючи з раннього дитинства і до людей похилого віку. Це сприятиме досягненню цифрової рівності, формуванню критичного мислення в цифровому середовищі та зменшенню цифрового розриву в суспільстві. Медіаграмотність має бути частиною освітнього процесу для дітей і вчителів, щоб вони могли відповідально ставитися до цифрового середовища і уникати порушень конфіденційності.

З розвитком цифрового світу стає важливим впровадження автоматизованих систем прийняття рішень у державному управлінні. Ці системи дозволяють ухвалювати рішення без участі людини, що забезпечує їх справедливість, неупередженість, підзвітність та прозорість. Водночас значну увагу приділяють потенціалу технологій блокчейн у державному секторі, зокрема для підвищення довіри громадян та забезпечення прозорості діяльності органів влади. Блокчейн – це система, яка ускладнює маніпулювання даними, а технологія розподіленого реєстру дозволяє записувати деталі транзакцій в кількох місцях одночасно без центрального сховища даних. Ці інновації можуть стати основою для нової інформаційної

інфраструктури, яка забезпечить безпечний обмін даними між органами влади, місцевими адміністраціями, бізнесом і громадянами[47].

Отже, у контексті триваючої глобальної науково-технічної революції, яка для України ускладнюється війною з РФ, зростає необхідність у розробці нових методів, структур та можливостей для прогнозування екстремальних подій та впливу на соціально-технічні зміни в державі. Відповідно, стає важливим впровадження нової політики та послуг, що сприятимуть ефективнішому використанню даних на благо суспільства, а також розвитку альтернативних моделей управління даними і цифрових послуг, орієнтованих на людину. Крім того, варто активно використовувати цифрові рішення, такі як аналітика даних та когнітивна автоматизація, зокрема технології, що базуються на машинному навчанні, комп'ютерному зорі, машинному перекладі та розпізнаванні мови, для імітації та відтворення людських дій.

Розробка політики за допомогою цифрових технологій дозволить моделювати різні підходи та визначати найефективніші з них, а також вдосконалювати політику через самокоригування. Важливою є підтримка цифрових платформ для краудсорсингу та формування політики участі на основі розподілених рішень. Окремої уваги заслуговують альтернативні підходи до управління даними, зокрема персональними, з акцентом на демократичні моделі, що дозволяють більшій кількості учасників контролювати дані та визначати їх використання. Це відкриває можливості для використання даних у суспільних інтересах, таких як поліпшення публічних послуг, вирішення соціальних проблем і розширення прав та можливостей громадян.

2.2. Цифровізація органів державної влади як захід запобігання корупційної злочинності в Україні

У нашій країні боротьба з корупцією є одним із найбільш важливих завдань. З моменту здобуття незалежності України корупція стала серйозною

загрозою для національної безпеки, територіальної цілісності та економічного розвитку, оскільки вона підриває конституційні принципи, руйнує політичну організацію та зменшує довіру громадян до державної влади. Вона також спотворює ринкові механізми, що веде до зниження конкуренції та сприяє розвитку правопорушень. Це свідчить про необхідність проведення ґрунтовних досліджень та розробки ефективних заходів для подолання корупції.

Корупція є одним із найбільш небезпечних соціально-правових і соціально-політичних явищ для суспільства та держави. Вона тісно пов'язана з соціальними подіями в кожному суспільстві, зважаючи на його соціально-політичні, демографічні та психологічні особливості. Це явище підриває авторитет державної влади, знецінює основи демократичних принципів, завдає значної політичної та економічної шкоди країні, що в свою чергу гальмує її розвиток.

Корупція є невід'ємною частиною майже всіх економічних і політичних систем у світі. Одним з головних завдань кожної держави та її політики є розробка ефективних механізмів боротьби з корупцією, які дозволяють виявляти причини її виникнення, запобігати її негативним наслідкам та притягати винних до відповідальності. Оскільки корупція тісно пов'язана з процесами державного управління, вона виступає як інструмент незаконного використання державних ресурсів, що включає привласнення посадовими особами майна та інших цінностей через зловживання владою[48, с. 5-6].

За роки незалежності України корупція проникла на всі рівні державного управління, починаючи з вищих органів влади і до обласних та районних адміністрацій, а також поширилася на різні сфери життєдіяльності суспільства. Це призвело до таких наслідків:

1. Руйнування інституційної стабільності влади;
2. Негативного впливу на соціально-економічний розвиток країни;
3. Підриву репутації України на міжнародній арені;
4. Знищення основ демократичної та правової держави[49, с. 159].

Проблема запобігання та ефективної протидії корупції є терміновою і давно визнаною на всіх рівнях державного управління. Останніми роками в Україні було впроваджено численні інституційні антикорупційні реформи та прийнято закони, а також надано рекомендації від науковців, які досліджують цю проблему. Проте, незважаючи на ці зусилля, корупційні процеси все ще не припиняються, оскільки саме ті органи, які мають боротися з її поширенням, також виявляються ураженими цим явищем[49, с. 159].

Дослідники стверджують, що одним із ключових елементів покращення ефективності роботи державної системи є ефективна протидія корупційним злочинам, що включає запобігання їх вчиненню. За словами зарубіжних науковців, технологічний прогрес серед державних службовців та їх підрозділів є одним з найважливіших аспектів для забезпечення успішної діяльності державних інститутів[50].

Верховенство права, як основа для запобігання корупції в сфері управління, спрямоване на забезпечення правопорядку в суспільстві, недопущення зловживання посадовими повноваженнями, а також на правильне використання наданих прав і повноважень. Згідно зі статтею 19 Конституції України, органи державної влади, місцевого самоврядування та їх посадові особи повинні діяти лише в межах своїх повноважень, у спосіб, визначений Конституцією та законами України. Таким чином, будь-яке виходження за ці межі є корупційним проявом[49].

Антикорупційні закони, прийняті Верховною Радою України, а також десятки антикорупційних ініціатив уряду, свідчать про створення в Україні достатньо ефективної антикорупційної бази. На сьогоднішній день вживаються різноманітні заходи для запобігання корупції. Проте, поряд з деякими органами державної влади, органи місцевого самоврядування також усе частіше потрапляють у вир корупційних процесів, що перетворює їх на сприятливе середовище для організованої злочинності. Іноді ці органи навіть сприяють формуванню організованих злочинних груп.

Наявність корупційних процесів у державних органах України може мати серйозні наслідки, здатні не лише зруйнувати українську демократію та державність, але й зробити країну "непридатною" для міжнародної співпраці, позбавивши її інтересу з боку інших держав[51].

Однією з основних організаційних засад запобігання корупції в публічному управлінні є цифровізація – комплексний процес переходу нашого суспільства на цифрові технології, що охоплює всі сфери життєдіяльності. У контексті удосконалення державного управління перехід на цифрові технології має бути одним із пріоритетних напрямків, що має суттєво вплинути на покращення різних галузей суспільства. Цифрові технології в Україні є важливим елементом реформування державного управління.

Сьогодні в Україні вже є позитивні приклади застосування цифрових технологій у таких сферах, як державні закупівлі, що сприяють прозорості та ефективності. Підтримка цифровізації з боку держави дозволяє розвивати відкрите інформаційне суспільство, що є важливим чинником для розвитку демократичної держави, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці та покращення якості життя громадян[52].

За останні роки в Україні було розроблено багато законопроектів, які стосуються сфери цифрових та інформаційних комунікаційних технологій. 17 січня 2018 року Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки, яка визначає, що цифрові технології мають сприяти:

- розвитку доступного інформаційного суспільства;
- підвищенню продуктивності;
- покращенню економічного зростання;
- підвищенню якості життя громадян України.

У цьому документі також зазначено, що реалізація Концепції дозволить:

- підвищити ефективність державного управління через спрощення процедур;
- зменшити адміністративні витрати;

- застосовувати новітні методи в управлінні;
- поліпшити якість адміністративних послуг і забезпечити відкритий доступ до них;
- забезпечити контроль за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування;
- підвищити відкритість інформації щодо діяльності цих органів;
- дати можливість громадянам та суспільним організаціям брати участь у підготовці рішень на різних рівнях управління;
- знизити рівень корупції та тінізації економічних процесів[10].

У 2020 році Національне агентство з питань запобігання корупції запровадило Антикорупційну стратегію на 2020-2024 роки, яка визначає основні напрями вдосконалення системи боротьби з корупцією та ключові сфери її подолання. Згідно з аналізом стану корупції на території України станом на 2020 рік, стратегія включає такі головні принципи антикорупційної політики:

- покращення функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування, зокрема усунення дублювання повноважень, ліквідація неефективних функцій та запобігання концентрації корупційних ризиків в одних і тих самих органах;
- цифрове перетворення державних органів, забезпечення абсолютної прозорості їхньої діяльності та відкритості даних для громадськості;
- створення ефективних і зручних способів задоволення потреб суспільства;
- запровадження невідвортної відповідальності за корупційні правопорушення, що має стимулювати правовідносини в суспільстві;
- формування суспільної ненависті до корупції та культури порядності й поваги до верховенства права[53].

Наступним кроком стало затвердження 17 листопада 2021 року на засіданні Кабінету Міністрів України Розпорядження «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації системи управління державними фінансами до 2025 року», а також затвердження плану заходів для її реалізації[54].

Після затвердження цієї Стратегії в Інтернеті з'явилася реакція Голови Волинської обласної державної адміністрації, який висловив позитивну оцінку її ефективності. Він зазначив, що цифрове перетворення державних послуг в Україні набирає потужного розвитку і є важливим кроком вперед. Впровадження відкритих, прозорих, автоматизованих електронних послуг, доступних через смартфони, створює новий порядок організації та обслуговування у різних сферах державного управління. Це сприяє зменшенню впливу людського фактору та корупційних ризиків, покращуючи якість та ефективність наданих послуг, а також полегшуючи життя, навчання, роботу та відпочинок громадян[55].

Згідно з пунктами Стратегії цифрового розвитку, створено кілька важливих інструментів для покращення управління державними фінансами. Зокрема:

1. Створено єдиний веб-портал, через який можна слідкувати за використанням публічних коштів. У 2020 році планується розширити доступ до цього порталу для підвищення ефективності контролю за витратами бюджету через уповноважені установи, зокрема Державну аудиторську службу.

2. Запроваджено ще один веб-портал, який дозволить громадянам відстежувати витрати розпорядників та одержувачів державних коштів, а також отримувати інформацію щодо планування та виконання бюджетів України.

3. Стратегія також передбачає досягнення низки важливих результатів, серед яких:

4. Покращення середньострокового бюджетного планування, надаючи користувачам зручний доступ до інформаційної системи.
5. Збільшення ефективності та оперативності бюджетного процесу.
6. Підвищення ефективності використання бюджетних коштів через більш ефективну перевірку державних витрат.
7. Перехід на онлайн-канали для платників податків, спрощення заповнення податкових декларацій та створення Єдиного веб-порталу для електронних послуг з мобільним додатком.
8. Виявлення та оцінка ризиків для спрощення аналізу даних, що дозволить заощадити робочий час при перевірках посадових осіб та платників податків.
9. Впровадження нових заходів урядового фінансового контролю, зокрема багаторівневих систем моніторингу та оцінки їх ефективності в управлінських процесах[54].

Аналіз сучасного стану корупційної діяльності в Україні та дослідження нормативно-правової бази показують, що в нашій країні все ще існують значні проблеми в боротьбі з корупцією. Хоча різні стратегії спрямовані на боротьбу з корупцією були впроваджені, їх ефективність поки що не є достатньою для повного мінімізування корупційних ризиків у діяльності державних органів.

Разом з тим, з практичної точки зору, цифрова трансформація державних послуг в Україні активно розвивається. Впровадження простих і доступних електронних послуг стає основою нової системи організації та обслуговування в різних сферах, у тому числі в державному управлінні. Цифровізація допомагає знизити вплив людського фактору та корупційного елемента у наданні державних послуг, підвищує їх ефективність та якість, що позитивно позначається на житті громадян, покращуючи умови для роботи, навчання та відпочинку. Всі державні послуги повинні бути прозорими, чіткими та автоматизованими, доступними через смартфони або комп'ютери[55].

Враховуючи питання боротьби з корупцією в Україні, можна виділити кілька ключових напрямів, які можуть суттєво покращити ситуацію в країні. До таких складових державної діяльності належать:

1. Наявність політичної волі щодо боротьби з корупцією, що є основою для реальних змін.
2. Ефективна співпраця антикорупційних органів між собою, а також поступовий процес цифровізації як державних, так і приватних структур.
3. Усунення прогалин та недоліків в українському антикорупційному законодавстві.
4. Постійне вдосконалення цифрових технологій, які є важливими для забезпечення сталого розвитку держави, покращення умов життя, навчання та роботи громадян.

2.3. Виклики та ризики впровадження цифрових інструментів у державному секторі

У новій епосі, яка характеризується постіндустріальними та цифровими трансформаціями, державна служба повинна переосмислити свій підхід до економічних та бізнес-процесів, ресурсів і управління людським капіталом. Зростання ролі цифрових технологій і поступове витіснення матеріальних ресурсів визначають новий контекст соціально-економічного розвитку.

Для успішної адаптації до цих змін, державна служба повинна розглядати цифрові технології як стратегічний ресурс. Це передбачає лібералізацію регулювання цифровізації, адаптацію нормативно-правової бази, стимулювання інвестицій та використання сучасних наукових концепцій для розвитку ефективної політики.

Важливо не тільки розглядати цифрові аспекти діджиталізації як динаміку технологій, але і досліджувати глобальні тенденції, враховуючи конкурентоспроможність держави на міжнародному ринку цифрових технологій. Політика цифрової трансформації повинна бути орієнтованою на

стратегічні цілі, що враховують важливість лідерства в глобальному цифровому середовищі та конкурентоспроможності економіки.

Та однією з ключових негативних сторін цифровізації для державної служби України залишається підвищення ризику кібербезпеки. Зростання використання цифрових технологій може зробити інформаційні системи урядових органів більш вразливими до кібератак, що загрожує конфіденційності та стабільності державних структур.

Системна криза, в якій зараз перебуває українське суспільство, зачепила, серед іншого, і питання державного управління. Процес трансформації суспільства з індустріального до постіндустріального та інформаційного супроводжується змінами в концепції державного управління, яка перетворюється на сервісну модель. Важливою складовою цієї трансформації є розвиток інформаційної інфраструктури, що впливає на економічну політику держави. Четверта промислова революція, яка призводить до цифрової трансформації усіх аспектів життя, є етапом переходу до «розумної економіки» і цифрового суспільства завдяки масовому впровадженню новітніх технологій. Це змінює економічні відносини, створює нові можливості для бізнесу, комунікацій, управління та загального добробуту на різних рівнях – особистому, регіональному та національному.

Цифрова трансформація також змінює підходи до організації державного управління, впроваджуючи цифрові технології та алгоритми. Активне використання цифрової інфраструктури, зокрема мобільних пристроїв, бездротових мереж і персональних комп'ютерів, допомагає інтегрувати ці технології в систему надання адміністративних послуг, що сприяє розвитку більш ефективних відносин між державою, громадянами, бізнесом та іншими структурами. В Україні останнім часом спостерігається значний прогрес у розвитку електронного урядування[56].

Процвітаючий цифровий сектор України вже продемонстрував, що він є важливим інструментом у покращенні прозорості та підзвітності уряду. Український уряд доклав низку зусиль для оцифрування механізмів

підзвітності. У 2014 році уряд створив Державне агентство з питань електронного урядування, попередника Міністерства цифрової трансформації. У 2018 році агентство створило систему обміну даними TREMBITA, яка забезпечує захист даних та гарантує якісне надання державних послуг. До 2019 року український уряд запустив кілька порталів і платформ для електронного урядування та підзвітності, зокрема eData, що забезпечує доступ до національного бюджету та державних фінансів.

Технології також відіграли важливу роль у покращенні комунікації в державній службі. Навчання використанню технологій відіграло важливу роль у впровадженні багатьох невеликих удосконалень, які мають значний вплив. Думка про те, що деякі державні службовці лише кілька років тому лише раз на місяць перевіряли свою електронну пошту, може здатися шокуючою в сьогоденному світі, одержимому технологіями.

З підвищенням рівня підготовки в галузі технологій застарілі практики відходять на другий план. Це дозволяє державним службовцям максимально ефективно використовувати такі інструменти комунікації, як електронна пошта, відеоконференції, миттєві повідомлення та обмін інформацією через хмарні сервіси. Вони мають доступ до швидшого та ефективнішого спілкування, що сприяє підвищенню результативності та продуктивності. Існує також елемент зменшення відходів завдяки технологіям. Вони спрощують багато процесів, які раніше потребували б надмірного використання паперу та чорнила.

З іншого боку, впливає проблема неспроможності узгодження уніфікованих стандартів та протоколів у цифровому просторі може ускладнити обмін інформацією між різними державними органами та послугами. Відсутність стандартів може породжувати труднощі в інтеграції та співпраці між різними секторами.

Ефективність сучасного державного управління в основному визначається оперативністю та якістю прийняття рішень. Завдяки впровадженню електронного документообігу в державних структурах,

можливо повністю автоматизувати взаємодію з документами, що сприяє відмові від використання паперу. Це, з свого боку, призводить до збереження державних коштів, прискорення прийняття управлінських рішень та сприяє поліпшенню внутрішньої дисципліни державних службовців.

Також це породжує проблему збільшення обсягу доступної інформації може викликати труднощі в ефективному сприйнятті та обробці державними службовцями. Непереглядність та надмірна кількість даних можуть уповільнити процеси прийняття рішень та впливати на робочу продуктивність.

В останні роки високорозвинені країни та країни з перехідною економікою стрімко збільшують частку цифрової економіки в усіх сферах життя, включаючи державне управління. Першим етапом впровадження цифрової економіки була інформатизація, яка створила необхідну інформаційно-телекомунікаційну інфраструктуру. Вона забезпечила доступ до навчання інформаційним технологіям і сприяла їх інтеграції в різні сфери діяльності, такі як економіка, торгівля, бізнес, управління тощо.

Цифрові технології створюють можливості для зовсім іншого типу взаємодії між учасниками в онлайн-комунікації. Основою для такого характеру взаємодії є платформа. Карантин та самоізоляція стали сприятливим середовищем для вибухового зростання нових сфер бізнесу, а також сфер надання публічних адміністративних послуг: платформи та сервіси для відеоконференцій (наприклад, Zoom), CRM-системи; освітні платформи, електронна комерція та електронне урядування. Таким чином, припущеннями дослідження є те, що діджиталізація державного управління забезпечує вищий рівень якості, результативності та ефективності державного управління в цілому або в окремих параметрів.

Успіхи українського уряду в сфері електронного урядування сприяють підвищенню підзвітності, прозорості та довіри до уряду. Ці компоненти допомагають викоринити корупцію та наблизити Україну до виконання умов вступу в ЄС. Європейський Союз вже визнав цифрову трансформацію України як фасилітатора більш прозорого уряду. Нещодавно Європейський Союз

погодився приєднати Україну до програми "Цифрова Європа", яка наблизить українську цифрову інфраструктуру до стандартів ЄС і водночас посилить цифровий потенціал, здатний запобігти російським кіберпідривам.

Вторгнення Росії створило виклики для цифрового сектору у вигляді руйнування цифрової інфраструктури, кібератак, поширення дезінформації та дезінформації. У 2022 році Росія знищила або захопила понад 4 000 телекомунікаційних станцій та понад 60 000 кілометрів волоконно-оптичних інтернет-ліній. До війни українська влада використовувала цифрові технології для забезпечення прозорості уряду та підзвітності громадянського суспільства. Однак під час війни уряду було важко продовжувати ці програми, не ставлячи під загрозу національну безпеку та оборонні інтереси. Конфлікт також вплинув на вітчизняний та світовий приватний сектор, і багато ІТ-компаній не наважуються продовжувати аутсорсинг з України. Багато ІТ-працівників переїжджають до таких країн, як Польща та Німеччина, у пошуках більш стабільних можливостей. Відбувся масовий відтік висококваліфікованої робочої сили з України, в тому числі щонайменше 10 відсотків працівників технологічного сектору.

Громадяни також прагнуть використовувати цифрові інструменти для допомоги у війні. Висока готовність до використання цифрових технологій є однією з найбільших переваг України. Невеликі пожертви та громадська активність – це способи, за допомогою яких громадяни активно сприяють створенню стійкого, більш демократичного суспільства. Поки Росія атакує країну, українці, які переховуються в метро чи укриттях, жертвують гроші на армію за допомогою мобільного додатку. Війна також посилила бажання громадян брати участь у прийнятті рішень на місцевому рівні.

У червні українці використовували мобільні додатки для перейменування пам'яток, пов'язаних з Радянським Союзом або Росією. З іншої сторони збільшена кількість збираємих та оброблюваних даних може призвести до проблем з приватністю та необхідністю забезпечення адекватного захисту особистої інформації. Недостатній захист може

породжувати проблеми із захистом особистих прав та конфіденційності громадян.

Цифрові ініціативи, які зміцнюють правове середовище ІТ-сектору, вже існують, щоб зробити розширення досяжною метою. Дія Сіті забезпечує правове поле для ІТ-сектору та середовище для комунікації з ІТ-спеціалістами. Правовий режим спрямований на створення сприятливих умов для цифрового сектору для залучення інвестицій, заохочення інновацій та залучення обізнаних і талановитих працівників. Платформа вже містить понад 300 компаній і, ймовірно, сприятиме створенню технологічних стартапів в Україні. Український уряд назвав "Дія Сіті" "рушієм економіки України" і прогнозує, що доходи від ІТ-індустрії зростуть з \$6 млрд до \$16,5 млрд протягом наступних п'яти років.

Вдосконалення технологій на державній службі робить її більш привабливою для молодих працівників. Випускники очікують на технологічно просунуте робоче місце. Вони вирости в цифрову епоху і часто зовсім не знайомі з тим, як це було раніше. Це означає, що вони найкраще виконують свою роботу, коли їм надається технологія, якою вони вміють користуватися.

Їхнє вміння максимально ефективно використовувати наявні технології означає, що вони є економічно ефективними та продуктивними членами робочої сили. Завдяки технологіям державна служба приваблюватиме яскраві молоді уми і чудових працівників.

Також це породжує проблему нерівномірного рівня кваліфікації державних службовців у сфері цифрових технологій, що може викликати нерівномірну адаптацію та використання цифрових інструментів. Нерівномірна кваліфікація може стати перешкодою для успішної імплементації цифрових ініціатив.

Ще одна проблема це те, що оновлення систем та підготовка персоналу до роботи з цифровими технологіями вимагають значних фінансових ресурсів. Витрати на технологічні оновлення можуть стати значущим фінансовим тягарем для державних бюджетів.

Українська державна служба адаптується до цифрової ери, розглядаючи цифрові технології як стратегічний ресурс. Цифрові технології стали інструментарієм для державної служби. Старі способи ведення роботи були бар'єром для розкриття повного потенціалу сектору. Це було жорстке, неефективне робоче середовище. Надлишок паперу та планування зустрічей, які можна було б проводити через Інтернет, – це лише кілька проблем, пов'язаних з безтехнологічним минулим. Зараз цифрові технології на державній службі забезпечують швидкий шлях до швидкого та економічно ефективного виконання роботи. Менше годин втрачається на рутинну роботу або тривале виконання обов'язків. Працівники можуть заощаджувати час і працювати більш продуктивно та згуртовано.

Однак зростання використання цифрових технологій також збільшує ризик загроз кібербезпеці. Український уряд доклав значних зусиль для оцифрування механізмів підзвітності та покращення комунікації на державній службі. Впровадження електронного документообігу в державних структурах сприяє відмові від використання паперу, прискорює прийняття управлінських рішень, підвищує внутрішню дисципліну державних службовців. Цифровізація державного управління забезпечує вищий рівень якості та ефективності державного управління в цілому. Український уряд прогнозує, що доходи від ІТ-індустрії зростуть з 6 мільярдів доларів США до 16,5 мільярдів доларів протягом наступних п'яти років, завдяки вдосконаленню технологій, що зробить державну службу більш привабливою для молодих працівників. Проте неоднаковий рівень кваліфікації державних службовців у цифрових технологіях може перешкоджати успішній реалізації цифрових ініціатив, а оновлення систем та навчання персоналу потребують значних фінансових ресурсів.

У вікові цифрових технологій Україна стоїть перед великими викликами та можливостями цифрової трансформації. З метою ефективного використання сучасних технологій та адаптації нормативно-правової бази до вимог цифрового світу, необхідно провести комплексний аналіз та

удосконалення законодавства. У данному контексті розглянемо конкретні заходи та дії, які можуть сприяти створенню сприятливого середовища для цифрової трансформації в Україні.

Для вдосконалення нормативно-правової бази України в контексті цифровізації, необхідно провести ряд конкретних дій. В першу чергу, важливо активно розробляти нові закони та адаптувати існуючі, залучаючи експертів та представників галузі. Особливу увагу слід приділити кібербезпеці, визначити відповідальність за порушення та вдосконалити механізми захисту.

Впровадження цифрових інструментів у державному секторі України супроводжується численними викликами та ризиками, які потребують комплексного підходу до їх подолання. Хоча діджиталізація державних установ є важливим кроком на шляху до модернізації та підвищення ефективності їх роботи, реалізація цього процесу часто стикається з рядом труднощів, які вимагають вирішення.

Одним із основних викликів є недостатня інфраструктура та технологічне забезпечення. Для ефективного впровадження цифрових інструментів необхідно модернізувати існуючі системи, створюючи на їх базі цифрові платформи та інтерфейси, які можуть забезпечити безперебійний доступ до державних послуг. На жаль, багатьом державним установам України бракує необхідних технічних ресурсів, що значно ускладнює процес переходу на цифрові технології. Застарілі сервери, недостатня потужність мереж, а також відсутність єдиних стандартів обміну інформацією між різними органами влади є значною перешкодою для реалізації цифрових ініціатив.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ

3.1. Роль цифровізації в підвищенні прозорості державних процесів

Становлення України як сучасної демократичної держави супроводжується багатьма зовнішніми та внутрішніми перешкодами, які заважають швидкому та сталому розвитку країни. Якщо сьогодні найбільшою зовнішньою загрозою – є масштабне вторгнення держави-агресора, то всі роки існування нашої країни, корупція була і залишається однією з головних внутрішніх загроз. Ефективна боротьба з нею – це запорука успіху на шляху до становлення сильної, прогресивної та економічно процвітаючої України.

Протидія корупційним зловживанням вимагає якісного регулювання, сильних і незалежних антикорупційних інституцій та цифрових інструментів. Завдяки впровадженню кращих практик у сфері цифровізації. Україна йде по шляху втілення цифрових рішень загалом, в т.ч. для боротьби з корупцією. Звичайно, що такі процеси позитивно впливають і на дерегуляцію бізнесу, що, в свою чергу, в умовах повоєнного відновлення економіки України може мати значний позитивний ефект у публічно-управлінському аспекті [57].

Цифрові інструменти стали більш доступними для всіх громадян нашої країни та використовуються в багатьох сферах суспільного життя, що призводить до підвищення прозорості процесів у публічному управлінні і, як наслідок, до зменшення корупційних проявів. Курс спрямовано на мінімізацію людського фактору у прийнятті рішень, який також є однією з основних причин корупційних зловживань.

Завдяки цифровим інструментам кожен громадянин може долучитись до участі у боротьбі з корупцією та бути співавтором у побудові ефективного та прозорого публічного управління. Експерти, аналізуючи фактори, що впливають на цифровізацію державних послуг в Україні, виділяють кілька

ключових аспектів: розвиток телекомунікаційної інфраструктури, актуальність законодавства та професійну підготовленість для впровадження цифрових технологій. Водночас важливою метою цифрової трансформації є створення таких умов, при яких взаємодія між громадянами та владою буде максимально автоматизованою і непомітною. Тобто, система має працювати так, щоб громадяни могли отримувати необхідні послуги без значного втручання державних представників. Одним із головних інструментів цифровізації в Україні став мобільний додаток «Дія», яким на початок 2024 року вже користуються понад 20 мільйонів осіб[58].

Війна створила нові виклики для розробників програм, але не зупинила впровадження нових інструментів і можливостей. З початку повномасштабної війни на порталі та в додатку «Дія» запущено 52 нові послуги. Найпопулярніші з них це: еДокумент, Військова облігація, Дія. Радіо та Дія. TV, Сервіси для внутрішньо-переміщених осіб, Декларація про пошкодження майна, чат- бот «єВорог», програми «єОселя» та «єРобота» [59].

Зараз ведеться робота за основними трьома напрямками: це розробка інструментів для вирішення нагальних завдань, підтримка вже впроваджених проєктів і розробка нових сервісів. Мінцифри посилює співпрацю в даній сфері з іноземними партнерами, як щодо поширення продукту за межами України, так і задля здобуття досвіду. Головне завдання – перетворити «Дію» на такий собі «superapp».

Однією з найбільших перешкод для повної цифровізації державних послуг лишаються законодавчі та регуляторні процеси, що займають багато часового ресурсу та вимагають поглибленої співпраці різних міністерств і відомств. Так, наприклад, для впровадження митного оформлення автомобільного транспорту через єдиний державний онлайн-портал електронних послуг, потрібно узгодити та ухвалити зміни до Податкового та до Митного кодексів. При цьому, обов'язково слід враховувати зобов'язання, взяті Україною, згідно з Угодою про економічну асоціацію з ЄС та зобов'язання щодо членства у СОТ[60].

Вже діючі цифрові інструменти, котрі безпосередньо чи опосередковано впливають на зниження корупції в нашій країні, на практиці показують свою ефективність. Наприклад, електронний майданчик Prozorro, який об'єднує більше 35 тисяч органів і підприємств різної форми власності (замовників робіт, послуг і товарів) та щонайменше 250 тисяч компаній-постачальників. Кожен громадянин України може ознайомитись з інформацією про будьякий товар чи послугу, що придбана за державні кошти на Prozorro.

Моніторинговий портал Dozorro – платформа, на якій кожен учасник даної системи (замовник, постачальник чи громадянин) має зворотній зв'язок із постачальником чи замовником, обговорює і оцінює умови конкретного ринку, аналізує закупівлі конкретного державного органу чи установи, готує та подає офіційні запити чи заперечення до контролюючих органів.

Аналітичний модуль «Прозора інфраструктура» дає можливість перевірити, як використовуються бюджетні кошти, виділені на будівництво чи ремонт доріг, як національного, так і місцевого значення. Він дозволяє дізнатися, як проводились закупівельні процедури, на які дороги були спрямовані кошти, та які саме роботи виконувались.

Інструмент «Приховані інтереси» дозволяє виявити ризики зловживань і перевірити добросовісність депутатів, кандидатів та державних службовців. Цей портал допомагає виявляти конфлікти інтересів під час розподілу фінансів, зловживання службовим становищем та порушення під час публічних закупівель. «Приховані інтереси» став першим цифровим інструментом, що допомагає виявляти потенційні загрози серед публічних службовців.

Алгоритм порталу може виявити 11 видів ризиків. Завдяки чому можливо швидко з'ясувати зв'язки службовця з компаніями що беруть участь у закупівлях установи, де він працює чи працював, виявити близьких родичів, які працюють в одній організації з цим чиновником, а також перевірити, чи не отримував службовець подарунків з ризиком недобросовісності. На даний час

база даних Порталу включає 6 мільйонів осіб, 1,5 мільйони компаній та понад 600 тисяч ризиків [61].

СЕТАМ – сприяння реалізації державної політики у сфері організації примусового виконання рішень судів та інших органів або посадових осіб. Головна місія проєкту полягає у сприянні реалізації державної політики з примусового виконання рішень судів та інших органів, а його стратегічний вектор діяльності спрямований на поступове наближення до практики прозорого ринкового процесу. Впровадження системи електронних торгів арештованим майном значно підвищило ефективність реалізації майна, зокрема збільшило кількість проведених аукціонів, обсяги проданого майна й загальну його вартість. Доцільність системи виявилася у розширенні асортименту реалізованого майна, зокрема зростанні частки дрібних товарів широкого вжитку в структурі продажів, що призвело до значних надходжень до державного бюджету. Крім того, СЕТАМ зменшив кількість зривів торгів та збільшив кількість майна, реалізованого з перших торгів, з 3% до 60%. Впровадження електронної платформи зробило участь у торгах доступнішою для громадськості, збільшивши кількість учасників і зацікавленість в системі. Крім того, автоматизація процесу у СЕТАМ мінімізувала людський вплив та забезпечила прозорість та конкурентність торгів[62].

Edata – це єдиний веб-портал для використання публічних коштів, що надає офіційну та доступну інформацію про витрати бюджетних ресурсів. На цьому порталі користувачі можуть знайти детальну інформацію про фінансові операції, звіти, договори та супутні документи, які стосуються діяльності розпорядників, державних цільових фондів, а також державних та комунальних підприємств. Цей ресурс створений для забезпечення прозорості у фінансовій діяльності органів влади та сприяння громадському контролю за використанням державних коштів.

Open Budget – офіційний державний веб-портал, що був створений Міністерством фінансів України в 2018 році для забезпечення прозорості та доступу до інформації про використання державного бюджету. Портал

відповідає міжнародним стандартам відкритості публічних фінансів і є частиною платформи Є-data. Open Budget надає доступ до інформації про структуру бюджетної системи, бюджетний процес, учасників і показники виконання державного та місцевих бюджетів, що дає можливість громадянам контролювати і брати участь у формуванні бюджетної політики.

Інтегрована система електронної ідентифікації. (об'єднання всіх надавачів послуг електронної ідентифікації: електронний підпис, BankID, MobileID). Проєкт ID.GOV.UA є частиною інформаційно-комунікаційної інфраструктури, який забезпечує електронну взаємодію між суб'єктами взаємодії та користувачами системи. Користувачами є фізичні та юридичні особи, включаючи фізичних осіб - підприємців, які проходять електронну ідентифікацію через систему. ID.GOV.UA гарантує захист даних, розмежування доступу, реєстрацію безпечних подій, електронну ідентифікацію та автентифікацію, перевірку інформації через реєстри, а також отримання відомостей про викрадені документи. Серед суб'єктів взаємодії з ID.GOV.UA виступають органи влади, юридичні та фізичні особи - підприємці, надавачі електронних довірчих послуг, адміністратори та держатель системи. [62]

У 2023 році Офіс цифрової трансформації ФДМУ розпочав проєкт, спрямований на модернізацію роботи Фонду державного майна шляхом впровадження передових ІТ-рішень. У співпраці з USAID ДІЕА головною метою проєкту є створення Єдиного реєстру об'єктів державної власності України. Ця цифрова система дозволить централізувати та прозоро управляти інформацією про приблизно 2 300 державних підприємств, 133 установи та понад 60 000 об'єктів власності. Реєстр має на меті запобігти корупції, захистити національні активи та забезпечити їх ефективне використання [63].

Варто підкреслити, що вищезгадані проєкти відіграють важливу роль у просуванні прозорості та підзвітності в державному управлінні, використовуючи цифрові технології для покращення доступу громадян до інформації, оптимізації процесів та стимулювання участі населення. Сьогодні

цифровізація значно покращила реалізацію принципів прозорості та підзвітності органів влади, розширивши можливості використання відкритих даних, надання звітності в реальному часі та удосконалення каналів комунікації. Завдяки цифровим платформам органи влади можуть публікувати великі масиви даних, бюджети та процеси прийняття рішень онлайн, надаючи громадянам доступ до публічної інформації й сприяючи зміцненню довіри. Така прозорість ще більше посилюється завдяки моніторингу урядової діяльності та показників ефективності в режимі реального часу, що дає змогу швидше виявляти неефективність та невідповідності [64].

Крім того, цифрові платформи сприяють прямій взаємодії між громадянами і владою, що відкриває можливості вести більш відкритий діалог й швидко реагувати на проблеми, що турбують громадськість. Також, впровадження надійних механізмів підзвітності, забезпечує доброчесність виборчих процесів і фінансових транзакцій. Однак такий перехід до цифрового урядування у свою чергу потребує надійних заходів кібербезпеки і правил конфіденційності даних для захисту інформації.

Україна, яка перебуває в стані тривалої війни, як ніколи потребує прозорості й підзвітності в органах влади. В нових реаліях діджиталізація має стати важливим інструментом в боротьбі за незалежність, демократію, транспарентність та відкритість в умовах війни й внутрішніх криз. Ефективна реалізація цифрових рішень має допомагати виявляти корупційні схеми, виконання бюджетів й забезпечити більшу відкритість у прийнятті стратегічних рішень для національної безпеки[65].

Цифровізація публічного управління вносить значний вклад у підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних органів. Україна показала позитивні зрушення в індексах е-урядування, але є потреба вдосконалення, особливо порівняно з деякими країнами Європи. Діючі проєкти та ініціативи, такі як ProZorro та SETAM, Open Budget, Єдиний державний веб-портал відкритих даних тощо активно сприяють цілям прозорості та підзвітності. Однак для досягнення більших успіхів варто

зосередитися на усуненні ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією, та зміцненні інфраструктури й освітніх програм.

Отже, наразі кожен громадянин України має можливість долучитися до вирішення згаданих проблем з метою зменшення корупційних ризиків. Наведений перелік цифрових інструментів, що сприяють протидії корупції, становить лише невелику, проте важливу частину антикорупційної діяльності, що реалізується в Україні. І чим більше громадянське суспільство буде брати участь у захисті своїх інтересів та активно боротиметься з корупцією і зловживаннями на усіх рівнях – тим ефективніше будуть використовуватись фінансові та матеріальні ресурси, що є вкрай важливим у теперішній час, в умовах війни на території нашої країни.

3.2. Пропозиції щодо розширення та покращення існуючих платформ

Україна активно працює над адаптацією до глобальних тенденцій розвитку інформаційних технологій у сфері державного управління та інших сферах суспільного життя. Хоча певний прогрес вже досягнуто, він ще не здійснив значного системного та синергетичного впливу на розвиток країни, попри великий потенціал місцевих ІТ-спеціалістів, які входять до п'ятірки провідних ІТ-підрядників світу.

Інтеграція цифрових технологій у діяльність органів публічної влади може стати важливим рушієм цифрової трансформації в Україні, сприяючи розвитку конкурентоспроможної економіки. Тому важливо детально дослідити особливості цифровізації органів влади в процесі трансформації та розробити методичні рекомендації для її впровадження. Це стало основною темою нашого дослідження.

Розвиток системи цифрової трансформації в державному управлінні та адмініструванні може стати потенційною моделлю для всієї країни, що

принесе значні переваги як для приватних компаній, так і для громадян загалом – підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, набуття нових знань та навичок, можливість вибору роботи і розширення перспектив [66].

Більшість діяльностей, з якими стикаються громадяни, зазнають впливу цифрової трансформації, оскільки цифрові технології стали основою для створення нових продуктів і цінностей, що дають змогу здобувати конкурентні переваги на багатьох ринках. Це призводить до зміни природи вартості та появи нових унікальних систем і процесів (наприклад, Uber, Airbnb, цифровий банкінг тощо) [67].

На думку С. Тулла, цифровізація — це специфічне сучасне явище, яке зумовлене розвитком продуктивних сил і є водночас процесом значних змін у взаємодії між основними учасниками (урядом, бізнесом та громадськістю), що охоплює всі аспекти соціальної діяльності і виникає під впливом конвергенції цифрових технологій, даних і Інтернету [68].

Управління в епоху цифрових технологій є новою формою державного врядування, що передбачає впровадження «цифрового» управління (Digital Era Governance), яке акцентує увагу на прозорості та цифровізації, орієнтуючись на потреби користувача. Разом з тим, В. Куїбіда та його співавтори [69, с. 7] зазначають, що у сфері національних наук тривають дискусії щодо використання англійських термінів, пов'язаних із цифровою трансформацією, зокрема таких як «digitalization», «digitization» і «digital transformation».

Цифровізація в контексті публічного управління є процесом інтеграції цифрових технологій та інструментів з метою покращення роботи органів влади. Це включає перехід від традиційних методів адміністрування до цифрових форм управління, що виявляється в застосуванні таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн, смарт-сервіси, портали, хмарні та мережеві сервіси для підтримки прийняття управлінських рішень. Цей процес можна розглядати як етап розвитку — від базового впровадження комп'ютерних

систем до глибшої цифрової трансформації публічної сфери, що має на меті забезпечити ефективне управління державою в умовах швидких технологічних змін [69].

Цифровізацію в органах публічного управління можна охарактеризувати як процес значних змін у системах державного управління загалом та в роботі державних установ зокрема, який полягає у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти їх діяльності. Це сприяє поступовому розвитку національної цифрової трансформації.

З розвитком технологічних процесів та засобів зв'язку, що забезпечують обмін інформацією між людьми, постає необхідність вирішення питання підвищення потужностей цих систем. Інформація, яка є всюдишурою та охоплює всі сфери людського життя, є важливим інструментом для взаємодії між різними секторами. Інформація, що використовується в процесах управління, має соціальний характер, оскільки її застосування пов'язане з вирішенням завдань державного управління і напряду впливає на соціальну сферу життя людей. Вона виконує такі функції:

- регулювання відносин між індивідами, суспільством та публічними інститутами;
- засоби політичного впливу;
- використання ІКТ для інтеграції громадян у глобальний інформаційний простір та сприяння розвитку;
- об'єкти правового регулювання.

Цифровізація клієнтоорієнтованих послуг та розвиток мобільних технологій є важливими факторами, які активно впливають на сучасне суспільство, адже вони дозволяють громадянам брати участь у створенні нових рішень. Розвиток цифрових сервісів не лише покращує якість державного управління, а й сприяє зниженню корупції. Крім того, це має позитивний вплив на формування ефективних, підзвітних і інклюзивних державних інститутів, які можуть оперативно реагувати на потреби різних демографічних груп громадян, зокрема в умовах масштабної агресії Російської

Федерації. З цієї точки зору, створення та оновлення нормативно-правової бази для надання адміністративних послуг із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема Інтернету, є важливою умовою належного функціонування органів публічного управління. Це питання стало особливо актуальним після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році, коли постала необхідність швидкої адаптації нормативних актів для забезпечення ефективності управління в умовах воєнного стану в Україні.

У сфері надання адміністративних послуг громадянам та суб'єктам господарювання важливе значення має принцип «єдиного вікна», який забезпечує зручну точку доступу для взаємодії з державними органами. Реалізація цього принципу передбачає створення функціональної системи, здатної автоматично спрямовувати запити та звіти до відповідних органів влади. Таке рішення працює як центр обробки і перерозподілу інформації, що забезпечує надання необхідних даних до органів державного управління [70].

Основна ідея полягає в тому, що централізований електронний каталог послуг не буде безпосередньо інтегрований у систему надання послуг окремими органами державної влади. Замість цього каталог буде створений таким чином, щоб користувачі могли зручно переміщатися між різними інформаційними системами, не відчуваючи змін у процесі. Перехід з каталогу на портал електронних послуг відбуватиметься безперешкодно.

Для забезпечення ефективного надання електронних послуг через Портал ДІЯ активно співпрацюють обласні та місцеві державні адміністрації при наповненні Реєстру адміністративних послуг, який є частиною Єдиного реєстру адміністративних послуг. Портал електронних послуг функціонує відповідно до Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг, а Міністерство цифрової трансформації відповідає за внесення інформації про послуги, що надаються місцевими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, до цього реєстру.

Створення цього порталу є важливим етапом у формуванні відкритого інформаційного простору в Україні, що сприяє якісній трансформації інформаційної взаємодії між державними органами та суспільством і бізнесом. Портал є інструментом для організації якісного інформаційного обслуговування громадян та джерелом актуальної і законної інформації про діяльність органів державного управління на всіх рівнях.

Надання публічних послуг в електронному вигляді, включаючи взаємодію між органами публічної влади, що здійснюють державні послуги, базується на компонентах державної інформаційної системи, інформаційно-технічної та телекомунікаційної інфраструктури. У процесі надання електронних публічних послуг органи, що беруть участь у їх реалізації, взаємодіють між собою. «Правила формування та функціонування єдиної системи електронної взаємодії, а також основи інформаційного обміну, що здійснюється за її допомогою між інформаційними системами органів виконавчої влади, державних позабюджетних фондів, виконавчих органів державної влади, державних установ, багатофункціональних центрів, а також іншими органами і організаціями з метою надання державних послуг в електронній формі». Неправильне функціонування інформаційних систем органів влади може призвести до ухвалення помилкових управлінських рішень, при цьому їх дії на сьогодні можуть мати юридичні наслідки, створюючи або припиняючи юридичні права та обов'язки [71, 72].

Тому важливо чітко визначити правовий статус інформаційних систем органів державної влади. Для запобігання конфліктам під час обміну даними необхідно розробити єдиний формат даних. Важливу роль відіграє правовий нагляд за інформаційними системами та забезпечення технічними засобами учасників правовідносин у сфері публічних послуг. Ефективне функціонування інформаційних систем і досягнення реальних результатів від їх використання залежить в першу чергу від нормативно-правової бази, що регулює весь їх життєвий цикл.

Створення порталів органів публічної влади та правових інструментів для їх функціонування, які забезпечуватимуть міжвідомчу взаємодію державних органів, муніципальних структур і громадян, є необхідним, оскільки це дозволить ефективно здійснювати електронну взаємодію між суб'єктами надання державних та муніципальних послуг. Мобільні пристрої можуть бути використані як окремі додатки для спрощення взаємодії з громадянами в межах специфіки роботи окремого органу. Портали є частиною архітектури електронного уряду, оскільки, крім інформаційної функції, вони виконують роль перерозподілу інформаційних запитів і навантаження на послуги.

Таким чином, за принципом «єдиного вікна» та за допомогою електронних кабінетів, адміністративні послуги, що надаються через функції мобільних порталів, як правило, повністю гарантовані. Такий доступ включає альтернативні способи доступу до послуги: або самостійне використання мобільних додатків чи комп'ютерних програм, або звернення до компетентного органу електронного урядування, і, зокрема, для тих, хто має певні труднощі з доступом до технічних засобів. Також можна подати заявку на участь у системі державних послуг через портал Дія або через портали органів виконавчої влади чи місцевого самоврядування. Це підтверджує, що забезпечення належного рівня доступності електронних послуг та їх широке впровадження на всіх рівнях державного управління є результатом масштабної роботи з впровадження принципів «належного урядування» та систем електронного урядування в Україні.

Дослідження засад електронного урядування у сфері державного управління в Україні має важливе практичне значення для подальшої євроінтеграції, реформування законодавства, ефективної роботи державних органів та вдосконалення практичної діяльності уповноважених суб'єктів.

Згідно з принципом «єдиного вікна» та за допомогою електронних кабінетів, адміністративні послуги, надані через мобільні портали, зазвичай є повністю гарантованими. Такий доступ забезпечує альтернативні способи

отримання послуг: самостійне використання мобільних додатків або програм на комп'ютерах, а також звернення до відповідних органів електронного урядування, що важливо для осіб, які мають труднощі з доступом до технічних засобів. Також можливе подання заявок на участь у системі державних послуг через портал «Дія» або через портали органів виконавчої влади чи місцевого самоврядування. Це свідчить про те, що належне забезпечення доступу до електронних послуг і їх широке впровадження на всіх рівнях управління є результатом комплексної роботи, спрямованої на впровадження принципів «належного урядування» та електронного урядування в Україні.

Дослідження принципів електронного урядування у сфері державного управління в Україні має значну практичну важливість для подальшої євроінтеграції, реформування законодавства, підвищення ефективності роботи державних органів та вдосконалення діяльності відповідних суб'єктів.

Сучасний менеджмент розглядає продуктивність і ефективність як протилежність застарілому принципу «робота заради роботи», при якому публічні службовці часто не помічають змін, що інтегруються в процес. Це пояснюється не тільки небажанням вивчати нове, а й відсутністю чітких механізмів інтеграції змін, таких як інструкції.

Діджиталізація органів публічної влади сприяє оптимізації роботи державних систем. За допомогою автоматизованих процесів, заснованих на ІКТ, можна зменшити вплив суб'єктивних факторів, що часто визначають швидкість надання послуг.

Діджиталізація органів публічної влади стимулює розвантаження систем державного управління. Завдяки автоматизованому управлінню за допомогою ІКТ можна зменшити суб'єктивні фактори, які часто впливають на швидкість надання послуг.

У зв'язку з швидким розвитком цифрових технологій, використання інноваційних платформ для боротьби з корупцією стало важливим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності роботи

державних органів в Україні. Однак для досягнення ще більшої ефективності таких платформ необхідно продовжити їх розвиток та удосконалення.

Одним із ключових напрямків для покращення є інтеграція вже існуючих в Україні систем. Платформи, як-от система електронного урядування, реєстр корупціонерів, електронні декларації та інші, повинні бути взаємопов'язані та об'єднані в єдину платформу, що дозволить автоматично збирати, аналізувати та обробляти інформацію, пов'язану з корупційними ризиками. Зокрема, важливо розробити систему автоматичних сповіщень і моніторингу, що забезпечить оперативне реагування на порушення, виявлені через різні джерела.

Іншим важливим аспектом є розширення доступу до відкритих даних для громадян та журналістів. На сьогодні відкриті дані є важливим інструментом у боротьбі з корупцією, але їх доступність та зручність для широкої аудиторії потребують удосконалення. Це включає створення зручних інтерфейсів для пошуку, обробки та аналізу даних, а також розробку мобільних додатків, які дозволяють громадянам швидко отримувати актуальну інформацію про державні витрати, закупівлі та інші процеси, що мають високий корупційний ризик.

Крім того, важливо впровадити інструменти для автоматичного виявлення аномалій у фінансових операціях або поведінці державних службовців. Використання аналітичних алгоритмів для обробки даних може значно підвищити ефективність виявлення корупційних проявів на ранніх етапах, що дозволить оперативніше реагувати на ризики та ухвалювати відповідні управлінські рішення.

Особливу увагу необхідно приділити підвищенню рівня кібербезпеки таких платформ. Оскільки боротьба з корупцією передбачає обробку чутливої інформації, забезпечення безпеки даних є критично важливим для підтримки довіри громадськості та стабільності системи. Інвестування в захист інформаційної інфраструктури, а також навчання державних службовців

правильному використанню безпечних цифрових інструментів повинно стати одним із пріоритетів.

Важливо покращити взаємодію з громадськістю через впровадження зручних механізмів для анонімних повідомлень про корупцію та зворотного зв'язку, що підвищить ефективність боротьби з корупцією. Також треба розширювати можливості для громадських ініціатив і залучати міжнародних партнерів для підтримки платформ. Для досягнення значних результатів у боротьбі з корупцією необхідно постійно адаптувати та модернізувати платформи, враховуючи нові технології та суспільні вимоги до прозорості та підзвітності органів влади. Це забезпечить стабільність і ефективність цифрових платформ у боротьбі з корупцією.

3.3. Застосування новітніх технологій (штучний інтелект, блокчейн) для запобігання корупції

Корупція продовжує залишатися однією з найбільших загроз для стабільності, розвитку та демократії в різних країнах. Для державного управління важливим є розробка ефективної антикорупційної політики, яка повинна враховувати постійно змінювані умови та нові виклики. Інноваційні підходи до боротьби з корупцією стають все більш актуальними, пропонуючи нові методи, технології та стратегії для подолання цього явища. Зокрема, важливо проаналізувати різні аспекти інноваційних підходів до формування ефективної антикорупційної політики в умовах сучасних викликів у сфері державного управління.

Вчений П. Гаман вважає, що використання технологічних інструментів є одним з найважливіших аспектів у боротьбі з корупцією[73].

Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн та цифрова ідентифікація, забезпечує ефективне виявлення корупційних схем і допомагає запобігти їх поширенню. Зазначені технологічні інструменти відіграють важливу роль у боротьбі з корупцією,

сприяючи підвищенню прозорості, захисту даних та запобіганню шахрайству. Комбіноване застосування цих технологій може стати потужним механізмом для зниження рівня корупції та покращення ефективності державного управління.

Таблиця 3.1

Використання технологічних інструментів для виявлення та протидії корупції

Технологічні інструменти	Характеристика
Штучний інтелект	використовується для аналізу великих обсягів даних та виявлення корупційних схем шляхом пошуку аномалій та нетипових патернів
Аналітика даних	дозволяє обробляти та аналізувати великі обсяги даних для виявлення корупційних ризиків, а також зіставляти інформацію з різних джерел для виявлення підозрілих зв'язків
Блокчейн технологія	забезпечує безпеку та недоторканість даних, дозволяючи створювати прозорі та необоротні реєстри фінансових транзакцій, угод та інших документів, що запобігає фальсифікації даних
Цифрова ідентифікація	використовується для перевірки та підтвердження особистих даних в цифровому вигляді, що допомагає уникнути підробки документів та ідентифікаційного шахрайства

Джерело: [73].

Важливо підкреслити, що прозорість і доступ до інформації є основними чинниками у боротьбі з корупцією та забезпеченні ефективного функціонування державного управління[74].

Необхідно звернути увагу на деякі інноваційні методи, які сприяють забезпеченню відкритості та доступу до інформації, як показано на рис. 3.1.

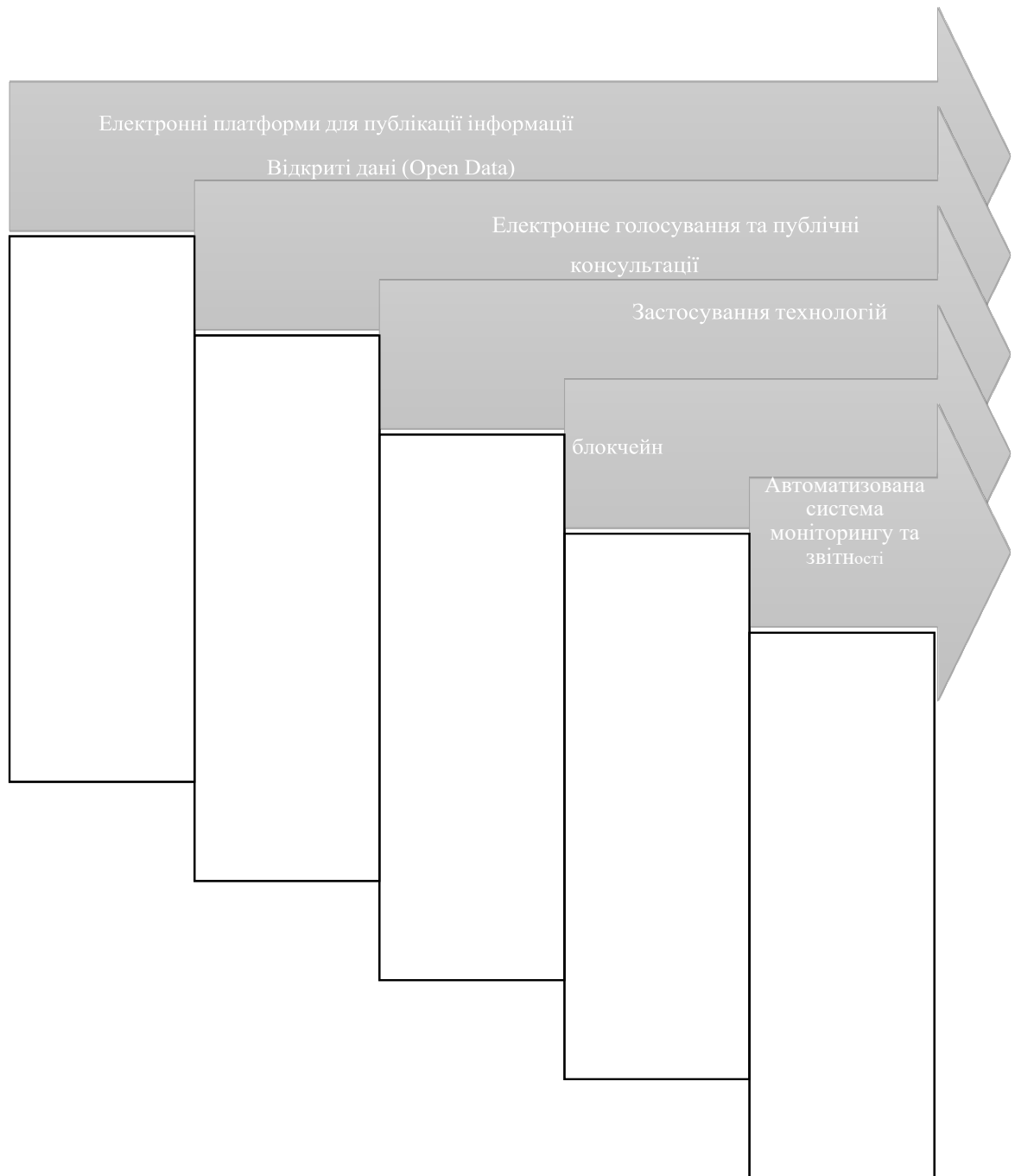


Рисунок 3.1 – Інноваційні підходи до забезпечення прозорості та доступу до інформації [75].

Представлена таблиця надає загальний огляд інноваційних методів забезпечення прозорості та доступу до інформації про діяльність державних органів і посадових осіб. Серед цих підходів можна виділити створення електронних платформ для публікації даних, використання відкритих даних, впровадження електронного голосування та публічних консультацій,

застосування технологій блокчейн, а також автоматизовані системи моніторингу та звітності [76]

Ці інноваційні методи орієнтовані на створення прозорих, відкритих і відповідальних механізмів державного управління, що дозволяє зменшити корупційні ризики та покращити якість демократичних процесів. В дослідженні враховано погляди вчених І. Дмитрука та Ю. Ломжеця, які підкреслюють важливість залучення громадськості та громадських ініціатив до антикорупційної діяльності для забезпечення ефективного контролю над корупцією та підвищення відкритості і відповідальності органів влади [77, с. 100–122].

Етика та культура державної служби мають велике значення для ефективної роботи державних установ і боротьби з корупцією. Вони сприяють формуванню відповідальності, чесності та прозорості серед державних службовців, що, в свою чергу, допомагає забезпечити високі стандарти управління і мінімізувати ризики корупційних проявів [78].

Електронні платформи для навчання є важливим засобом підвищення кваліфікації державних службовців у сферах етики, прозорості та боротьби з корупцією. Вони дозволяють розробляти спеціалізовані курси, які охоплюють різні аспекти цих тем, надаючи службовцям доступ до необхідних знань і навичок для покращення їхньої професійної діяльності [79].

Ці курси можуть включати теми, такі як законодавство щодо боротьби з корупцією, етичні норми роботи державного службовця та практичні методи запобігання корупційним правопорушенням. Окрім того, електронні платформи використовують інтерактивні методи навчання, наприклад, відеоуроки, тестування, віртуальні лабораторії, що допомагає державним службовцям ефективніше та цікавіше засвоювати матеріал. Платформи дозволяють навчатися у зручний час і з будь-якого місця, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів навіть під час віддаленої роботи. Вони можуть також містити системи моніторингу та оцінки знань, що дозволяє відслідковувати рівень засвоєння матеріалу та прогрес кожного службовця. Крім того, ці

платформи легко оновлюються та адаптуються до змін у законодавстві, етичних нормах і стратегіях боротьби з корупцією, що гарантує актуальність навчального контенту[80, с. 199–233].

Електронні навчальні платформи є ефективним інструментом для покращення професійних навичок державних службовців у питаннях етики, прозорості та боротьби з корупцією. Вони допомагають зміцнити ефективність державного управління та збільшити довіру громадян до влади.

Інтерактивні тренінги та семінари, що використовують сучасні методи навчання, зокрема групові обговорення, аналіз реальних випадків, рольові ігри, сприяють активній участі учасників. Метою таких заходів є не просто передача теоретичних знань, а й навчання застосовувати їх на практиці. Наприклад, учасники можуть аналізувати конкретні випадки корупції та обговорювати можливі стратегії для її запобігання або виявлення. Такий підхід дозволяє учасникам не лише обмінюватися думками, а й набувати практичних навичок, необхідних для ефективної роботи в сфері етики та боротьби з корупцією.

Система менторства є важливим інструментом для розвитку етичних норм та боротьби з корупцією в державній службі. Вона передбачає створення взаємовигідних стосунків між досвідченими та молодшими службовцями, де основна мета – передача знань та досвіду, а також надання підтримки у питаннях етики та корупції. Ментори, маючи значний досвід, допомагають молодшим колегам розібратися в складних ситуаціях, навчитися ефективно боротися з корупцією та будувати кар'єру, дотримуючись високих етичних стандартів. Така система також сприяє створенню сприятливого робочого клімату, де підтримка та довіра між колегами допомагають молодим фахівцям розвиватися в професійному плані та бути впевненими в своїх знаннях з етики та боротьби з корупцією[81].

Запровадження системи менторства та підтримки сприяє не тільки обміну досвідом, але й формуванню етичних цінностей, які є основою ефективною та відповідальною роботи в державній службі.

Б. Прокопів вважає, що оцінка етичної культури в організації є ключовим етапом для покращення боротьби з корупцією та зміцнення принципів етичного лідерства[82, с. 152-156].

Цей підхід передбачає використання різноманітних інструментів для оцінки етичного клімату в організації та виявлення можливих слабких місць у системі. Одним із методів є анонімні анкети серед співробітників, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про сприйняття етики в організації та визначити проблемні аспекти. Фокус-групи також є важливим інструментом, оскільки дають змогу обговорювати етичні питання на різних рівнях управління, збагачуючи розуміння ситуації та визначаючи загальну етичну атмосферу в організації.

Крім того, регулярний аналіз реальних або потенційних етичних проблем допомагає виявити ситуації, в яких можуть виникнути порушення, та розробити стратегії для їх запобігання чи вирішення. Визначення конкретних стандартів і метрик для оцінки етичної культури дозволяє об'єктивно визначити її рівень та намітити подальші кроки. На основі отриманих результатів формується план дій, що включає в себе впровадження навчальних програм, розробку етичних політик і процедур, а також удосконалення управлінської культури. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності державного управління та створенню умов для розвитку етичного лідерства серед співробітників.

Загалом, оцінка етичної культури в організації є важливим етапом для формування здорового та етичного робочого середовища. Цей процес допомагає виявити та вирішити проблеми, що можуть призвести до етичних порушень, і сприяє розвитку високих стандартів професійної поведінки серед співробітників.

Створення етичних кодексів є важливим кроком у підвищенні етичної свідомості та запобіганні корупції в організаціях. Це передбачає розробку документів, які чітко встановлюють стандарти поведінки та відповідальності для державних службовців. Етичні кодекси зазвичай містять правила,

принципи та цінності, яких слід дотримуватися при виконанні службових обов'язків. Вони можуть включати заборону на прийняття хабарів, визначення конфлікту інтересів, вимоги до збереження конфіденційності тощо. Однією з основних переваг етичних кодексів є їхня здатність сприяти формуванню культури довіри та прозорості в організації. Вони допомагають закріплювати важливі етичні норми серед співробітників, що сприяє створенню здорового робочого середовища та запобігає корупційним проявам. Крім того, етичні кодекси посилюють репутацію організації в очах громадськості та партнерів, демонструючи її зобов'язання дотримуватися високих стандартів етики та відповідальності, що підвищує довіру до неї[83].

Створення етичних кодексів є важливим кроком у покращенні етичного клімату в організаціях і встановленні стандартів відповідальної поведінки для державних службовців. Це сприяє формуванню культури прозорості та довіри, що забезпечує ефективну роботу організації. Інноваційні підходи до навчання державних службовців з питань етики та боротьби з корупцією допомагають підвищити рівень управління та запобігти корупційним проявам.

Міжнародне співробітництво є важливим інструментом у боротьбі з корупцією. Обмін досвідом дозволяє адаптувати кращі практики інших країн, такі як електронні системи контролю, створення антикорупційних органів і вдосконалення законодавства. Спільні зусилля в міжнародному контексті допомагають країнам поліпшувати ефективність управлінських процесів і підвищувати прозорість.

Використання технологічних інструментів, прозорість, залучення громадськості та навчання етичним принципам державних службовців є основними елементами вдосконалення антикорупційної політики. Міжнародне співробітництво дозволяє використовувати успішний досвід для створення сильної та стійкої системи управління, що підвищує довіру громадян і сприяє сталому розвитку країни.

ВИСНОВКИ

Враховуючи вищенаведене можна сформулювати наступні висновки:

У процесі дослідження було розкрито сутність цифровізації як явища, що радикально змінює підходи до управління та надання державних послуг. Цифровізація державного сектору охоплює не лише впровадження технологічних інновацій, а й трансформацію управлінських процесів та підходів до комунікації з громадянами. Основними принципами цифровізації є прозорість, доступність, оперативність та безперервне вдосконалення процесів. Завдяки дотриманню цих принципів, державні послуги стають більш відкритими для громадян, що сприяє зменшенню корупційних ризиків.

Аналіз досвіду зарубіжних країн у впровадженні цифрових послуг показав, що цифровізація публічного управління значно підвищує ефективність державних установ і сприяє зниженню корупційних ризиків. Країни, що досягли значного успіху в цій сфері, приділяють особливу увагу таким ключовим аспектам, як відкритість державних даних, автоматизація адміністративних процесів і захист інформації. Наприклад, у Естонії, де впроваджено одну з найефективніших моделей електронного урядування, цифровізація допомогла значно знизити рівень корупції завдяки прозорості всіх операцій та мінімізації необхідності особистих контактів з державними службовцями.

У багатьох країнах успіх цифровізації залежав від розвитку інфраструктури та системи ідентифікації громадян. Використання надійних ідентифікаційних систем, таких як цифрові ID, дозволило забезпечити безпечний і швидкий доступ до державних послуг. Крім того, міжнародний досвід свідчить, що залучення громадян до процесу використання цифрових сервісів через навчання та підтримку підвищує ефективність цифровізації та сприяє її інтеграції у повсякденне життя громадян.

Цифровізація є важливим інструментом у боротьбі з корупцією та підвищенні прозорості державних послуг. Вона вимагає розвитку

інфраструктури, захисту даних та активної взаємодії з громадянами, що покращує якість послуг і довіру до держави. Основні інструменти включають автоматизовані системи обліку, цифрові платформи, електронну ідентифікацію та документообіг. Це зменшує корупційні ризики та спрощує процес надання послуг. Перспективи розвитку охоплюють інтеграцію штучного інтелекту, великих даних і блокчейну, що покращать ефективність управлінських рішень і забезпечать прозорість.

Аналіз платформ та програм для цифровізації державних послуг в Україні, таких як "Дія", е-петиції, е-кабінет платника податків та інші, підтверджує їхню ключову роль у модернізації та спрощенні взаємодії громадян з органами державної влади. Платформа "Дія" стала одним із найуспішніших прикладів цифрових трансформацій, об'єднавши численні послуги в одному додатку, що значно підвищило їхню доступність і зручність для користувачів. Завдяки електронним петиціям громадяни отримали можливість безпосередньо впливати на процес ухвалення рішень, що сприяло зростанню громадянської активності. Електронні кабінети платників податків стали важливим інструментом для підвищення прозорості та зменшення бюрократичних бар'єрів у сфері податкового адміністрування. В цілому, ці цифрові платформи мають великий потенціал у боротьбі з корупцією, підвищенні ефективності державного управління та формуванні довіри громадян до державних послуг.

Цифровізація органів державної влади в Україні є важливим кроком у боротьбі з корупцією, оскільки запровадження електронних систем робить державні процеси більш прозорими та зменшує вплив людського фактору. Автоматизація надання адміністративних послуг, відкриті бази даних, електронний документообіг та цифрові платформи знижують ризик зловживань, обмежуючи необхідність особистих контактів між громадянами та чиновниками. Окрім того, цифрові інструменти сприяють підзвітності та оперативному контролю за діяльністю державних органів, що додає додаткові перешкоди для корупційних практик. В цілому, цифровізація підвищує

ефективність боротьби з корупцією, сприяє довірі громадян до держави та сприяє розвитку прозорого суспільства.

Впровадження цифрових інструментів у державному секторі стикається з низкою викликів і ризиків, що впливають на ефективність цього процесу. Основні виклики включають недостатню інфраструктуру та обмежений доступ до цифрових технологій у деяких регіонах, що ускладнює забезпечення рівноправного доступу до послуг для всіх громадян. Важливим ризиком є також кібербезпека, адже збільшення обсягу електронних даних підвищує вразливість систем до кібератак. До інших викликів належать кадровий дефіцит фахівців у сфері ІТ та опір змінам з боку окремих працівників, що звикли до традиційних методів роботи. Подолання цих викликів є ключовим для успішної цифрової трансформації державного сектору, яка покликана забезпечити прозорість, ефективність і доступність державних послуг.

У ході дослідження визначено низку шляхів вдосконалення цифровізації державних послуг для ефективнішої боротьби з корупцією. По-перше, необхідно посилити інфраструктуру інформаційних технологій, забезпечивши високу надійність та доступність цифрових платформ у всіх регіонах країни. По-друге, важливо забезпечити взаємодію та інтеграцію різних державних систем, що дозволить створити єдине інформаційне середовище та уникнути дублювання даних. Крім того, посилення заходів кібербезпеки є критично важливим для захисту електронних сервісів від несанкціонованого доступу та зловживань.

Також слід сприяти підвищенню цифрової грамотності серед громадян, забезпечуючи їх необхідними навичками для ефективного використання електронних послуг. Вдосконалення законодавчої бази, що регулює цифровізацію, дозволить створити чіткі рамки для діяльності державних установ та забезпечити правову захищеність користувачів. Прозорість та підзвітність мають стати основними принципами цифрових сервісів, що досягається через відкритий доступ до державних даних та регулярний моніторинг їх використання. Нарешті, впровадження систем постійного

моніторингу та оцінки ефективності цифрових рішень дозволить своєчасно виявляти та усувати недоліки, забезпечуючи стійке покращення якості державних послуг і зниження корупційних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів 2021. Разумков центр. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
2. Negroponte N. Being Digital. New York: Knopf, 1995. 256p.
3. Бречко О. В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 4. С. 7–24.
4. Воржакова Ю. П., Хлебінська О.І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.
5. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3
6. Данніков О.В., Січкаренко К.О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 73–79.
7. Gates B. Business at the Speed of Thought. URL: <https://english-e-reader.net/book/business-at-the-speed-of-thought-bill-gates> [in English]
8. Khosrow-Pour M. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June, 2017. 8104p.
9. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*, 2021. 1(4), 3-13. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-1>
10. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її

реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

11. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

12. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2618> (дата звернення: 18.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.3

13. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-p#Text>

14. Пиріг С. Цифровізація публічного управління та е-демократії на регіональному рівні. *Економічний форум*, 2022. 1(3), 107-113. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-13>

15. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. *Економіка та держава*. 2010. №9. С. 101–103.

16. UN E-Government Survey 2018. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>.

17. How Estonia became an e-government powerhouse. TechRepublic. URL: <https://www.techrepublic.com/article/how-estonia-became-an-e-government-powerhouse/>.

18. Future possibilities report 2020. UNDP. 2020. 70 p. URL : https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720_un75_uae_futurepossibilitiesreport.pdf.

19. Smart city Vienna an initiative for our future. City of Vienna. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/rest/cms/upload/02102019_040858_Vienna_presentation.pdf.

20. Smart London. URL: <https://www.london.gov.uk/what-we-do/business-and-economy/supporting-londonsectors/smart-london>.

21. Vision 2040 Stockholm for everyone. The Capital of Scandinavia. URL: http://international.stockholm.se/globalassets/vision-2040_presentation_eng_170130.pdf.
22. Smart City Strategy Berlin. Status: 21 April 2015. Senate Department for Urban Development and the Environment. URL: https://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/foren_initiativen/smart-city/download/Strategie_Smart_City_Berlin_en.pdf.
23. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 179–185. DOI: 10.12958/1817-3772-2021-1(63)-179-185
24. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 92–96. DOI: 10.35432/1993-8330арра2832021237257
25. Олешко А. А., Павлюк К. М. Цифрова трансформація сфери управління комунальним майном міста. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 3 (77). С. 84–88. DOI: 10.32840/1813-3401.2022.3.14
26. Андрощук Г. О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. *Інформація і право*. 2023. № 1 (44). С. 67–78. DOI: 10.37750/2616-6798.2023.1(44).287719
27. Галушак О. Я., Галушак М. П., Машлій Г. Б. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 81 (2). С. 155–163. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.155
28. Шимченко Л., Мірошніченко Д., Костенко Д. Цифрова трансформація України як механізм ефектизації комунікації влади з народом. *Society. Document. Communication*. 2022. No 14. С. 304–322. DOI: 10.31470/2518-7600-2022-14-304-32

29. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16>
30. Власенко О. П., Якобчук В. П., Симоненко Л. І. Цифрова трансформація механізму державного регулювання національної економіки в умовах ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 81–86. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.81
31. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.107
32. Демошенко Г. Вплив цифрової трансформації на муніципальне управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (1). С. 36–42. DOI: 10.15421/152274
33. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2 (83). С. 86–91. DOI: 10.35432/1993-8330арра2832021237255
34. Нинюк І., Нинюк М. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Успіхи і досягнення у науці*, 2024. (4 (4)).
35. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № (95). С. 17–22. DOI: 10.26642/ema-2021-1(95)-17-22
36. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (3). С. 43–49. DOI: 10.15421/152334
37. Стратійчук В. М. Цифровізація як нова реальність України в умовах війни. *Підприємництво і маркетинг у формуванні національної*

безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доп. екон. науково-практ. форуму, м. Хмельницький, 1–3 груд. 2022 р. С. 254–257.

38. Бородін Є., Піскоха Н., Демощенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Public administration aspects*. 2021. Т. 9. № 4. С. 95–103.

39. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 8 груд. 2022 р.* С. 246–247.

40. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Review of Program Monitoring with Board Involvement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. *International Monetary Fund*. 2023. URL: <http://surl.li/gfpbi>.

41. Українська Л. О., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації в системі державного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №78-79. С. 23–29.

42. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. *Економіка та держава*. 2010. №9. С. 101–103.

43. Гарматій О. В. Інтерактивність державних комунікацій: електронна складова. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2015. № 3 (9). С. 38 – 42.

44. єМалятко. URL : <https://diia.gov.ua/services/yemalyatko>.

45. Future possibilities report 2020. UNDP. 2020. 70 p. URL : https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720_un75_uae_futurepossibilitiesreport.pdf.

46. Eremia M., Toma L., Sanduleac M. The Smart City Concept in the 21st Century. *Procedia Engineering*. 2017. 181. P. 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.357>.

47. Андрієнко А.О Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України: монографія / Андрієнко А. О. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 196 с.
48. Гаращук В. М. Актуальні проблеми боротьби з корупцією в Україні: монографія. В. М. Гаращук, А. О. Мухатаєв. Хакрів: Право, 2010. 144 с.
49. Сахань О., Морозов Я. Правові та організаційні засади запобігання корупції у сфері публічного управління України. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2021. № 4 (51). С. 158-178.
50. Гулак О. В., Курило В. І., Дубчак Л. М. До питання про шляхи подолання корупції в Україні. *Право та державне управління*. 2021. №1. С. 196-201
51. Жданюк К., Іваниця А. Корупція як один із злочинів в діяльності публічної влади. *Актуальні питання юриспруденції: теоретичний та практичний виміри: матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 23 квітня 2020 року)*. Суми, 2021. 198 с.
52. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу* № 1(63), 2021. С. 179-185.
53. Засади державної антикорупційної політики в Україні на 2020-2024 роки (Антикорупційна стратегія). Національне агентство з питань запобігання корупції. Київ, 2020.
54. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1467-р.
55. Цифровізація державних послуг – це оперативність, нова якість, зменшення впливу людського фактору та корупційної складової. URL: <https://voladm.gov.ua/new/cifrovizaciya-derzhavnih-poslug-ce-operativnist-nova->

yakist-zmshennya-vplivu-lyudskogo-faktoru- ta-korupciynoyi-skladovoyi-yuriy-pogulyayko/

56. Marian Tokar, Svitlana Shybirina etc. Digital Aspects of the Ukrainian Digitalization. Economic Affairs. 2022. Vol. 67. No. 04s, P. 755-764. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/47294/1/%D0%A2%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D1%80-Scopus-22.pdf>

57. Орел Ю. Л., Кулініч О. В. Вплив дерегуляції бізнесу на пово-єнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 32. Т. 34 (73), № 6. С. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06>

58. Розбудова цифрової держави: кількість користувачів українського додатку «Дія» досягнула понад 20 мільйонів. URL: <https://eufordigital.eu/uk/building-a-digital-state-ukraines-diia-app-now-boasts-over-20-million-users/>

59. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/news>

60. Музика Р. В. Цифровізація державних послуг як чинник запобігання проявів корупції. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації*, 481.

61. НАЗК презентувало перший діджитал інструмент для виявлення прихованих інтересів у посадовців. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-prezentovalo-pershyj-didzhytal-instrument-dlya-vyyavlennya-pryhovanyh-interesiv-u-posadovtsiv/>

62. E-Ukraine. Топ-проекти. <https://eukraine.org.ua/ua/top-proekti>

63. Офіс цифрової трансформації ФДМУ буде створювати Єдиний реєстр державної власності з командою Мінцифри. <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3755700-elektronne-uraduvanna-vid-fdmu-comu-vazlive-cifrove-upravlinna-derzavnimi-aktivami.html>

64. Савон К. В. Поняття "діджиталізація" в контексті цифрового уряду. *Актуальні проблеми політики*, 2021. (67). <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1159>

65. Кальниш Ю., Іваній О., Малафеев С. Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2024. (5 (23)).

66. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2.

67. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf.

68. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с.

69. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3.

70. Кузьменко В. М. Публічна онлайн-платформа колективної роботи органів самоорганізації населення як інструмент електронної демократії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. №1. С. 102-109.

71. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies : зб. наук. пр./ Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя : ЗНУ*. 2020. № 3 (80). С. 159–177.

72. Гуменна К.Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. *Вісник Національної академії державного управління при*

Президентіві України. Серія: Державне управління. 2019. № 4. С. 77–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13.

73. Hamañ P. I. Antykoruptsiina derzhavna polityka: problemy ta perspektyvy rozvytku [Anti-corruption state policy: problems and prospects for development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok.* 2018. No 10, URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1316> [in Ukraine].

74. Bobrovska O., Lysachok A., Kravchenko T., Akimova L., Akimov O. The current state of investment security in ukraine in the context of covid-19 and its impact on the financial and economic situation of the state. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 2021. 1(36), 233–242. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227770>.

75. Реалізація державної антикорупційної політики Р311 вміжнародному вимірі[Текст]: матеріали VII Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 8–9 груд. 2022 р.) / [редкол.: В. В. Черней, С.Д.Гусарев, С.С.Чернявський та ін.]. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2022. 382 с.

76. Клименко В.В., Акімова Л.М., Докієнко Л.М. Фінансовий ринок: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 357 с.

77. Дмитрик О. О. Правове регулювання оподаткування в умовах розвитку цифрової економіки. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки: зб. наук. праць НДІ ПЗІР НАПрН України №3 за матеріалами інтернет-конференції, 26 березня 2021 року.* Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 72-77.

78. Kryshtanovych M., Akimova L., Shamrayeva V., Karpa M., Akimov O. Problems of European integration in the construction of EU security policy in the context of counter-terrorism. *International Journal of Safety and Security Engineering.* 2022. Vol. 12, No. 4. pp. 501-506. <https://doi.org/10.18280/ijssse.120411>

79. Marchenko A., Akimova L., Akimov O. The current state of ensuring the effectiveness of coordination of anticorruption reform. *Alta: Journal of interdisciplinary research,* 2021, Vol. 11, Issue 2, Special issue XX, 78-83.

80. Новак А. М. Особливості формування та реалізації національної антикорупційної політики як основи державно-управлінських реформ. *Public Administration and Management: modern scientific discussions : collective monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2020. Рр. 199-223.

81. Кравченко С. О. Підходи до розуміння антикорупційної політики в публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2018. Т. 29(68), № 2. С. 28-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29_2_7.

82. Прокопів Б. В. Стан та шляхи вдосконалення реалізації антикорупційної політики України. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 1. С. 152-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2019_1_28.

83. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні підходи до проблем реформування антикорупційних державних органів в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. (2 (54)), 85-93.