

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра місцевого самоврядування та регіонального розвитку

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри місцевого
самоврядування та регіонального
розвитку

_____ О.М. Штирьов

« ____ » _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Керівник:

к.н.держ.упр., доцент

Шульга Анастасія Алімівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

д.н.держ.упр., професор

Андріяш Вікторія Іванівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав:

студент IV курсу 437 групи

Лисий В'ячеслав Вікторович

(П.І.Б.)

Спеціальності:

281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПІ:

«Адміністративний менеджмент»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Цифровізація як феномен сучасного державного управління	7
1.2. Закордонний досвід цифровізації державного управління	16
РОЗДІЛ 2. ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	26
2.1. Нормативно-правове регулювання цифрової трансформації державного управління	26
2.2. Стратегії цифрової трансформації державного управління в умовах глобалізації	35
2.3. Основні бар'єри цифровізації державного управління та способи їх усунення	44
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	64

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС	—	Європейський Союз
ІКТ	—	інформаційно-комунікаційні технології
КМУ	—	Кабінет Міністрів України
Мінцифра	—	Міністерство цифрової трансформації України
ЦНАП	—	центр надання адміністративних послуг

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність даної теми є очевидною, оскільки наразі в усіх сферах життєдіяльності суспільства відбувається процес цифровізації. Багато речей такі, як похід у магазин з метою щось придбати або отримання консультації у лікаря, замовлення ліків/речей/одягу тощо – все це переходить в онлайн режим. В умовах глобалізації цифрова трансформація перетворилась на глобальний процес. Зараз практично всі країни прагнуть впроваджувати і вдосконалювати цифрові технології. Сфера державного управління не є винятком. Сьогодні різні держави створили або ще створюють веб-портали для органів влади різного рівня, переводять процес надання публічних послуг в режим онлайн та розвивають співпрацю один з одним у цьому напрямку. Однак, даний процес не відбувається без перешкод і помилок. Тому, так важливо досліджувати дані питання та впроваджувати нові способи поширення й удосконалення цифровізаційних процесів у сфері державного управління, особливо, в умовах швидких темпів глобалізації.

Стан наукової розробки теми. Загальні питання цифровізації досліджували: О.М. Андрєєва, Р.В. Войтович, Д.Г. Лук'яненко, М.Г. Хаустова, С.А. Чукут та ін. Безпосередньо процеси цифровізації державного управління за сучасних умов відображені у наукових роботах: А.І. Артеменка, Ж.З. Денисюка, В.О. Корнієнка, С.І. Криниць, В.І. Кузьменка, В.Г. Логвінова, С.Л. Прокопенка, Г.Ю. Разумей, Г.М. Шерстюка, Н.Н. Юсефа та ін.

Метою роботи є дослідження цифровізації державного управління в умовах глобалізації.

Зазначена вище мета досягається постановкою таких завдань:

- розглянути теоретико-правові засади цифровізації державного управління;

- проаналізувати нормативно-правове регулювання цифрової трансформації державного управління;
- охарактеризувати стратегії цифрової трансформації державного управління в умовах глобалізації;
- визначити основні бар'єри цифровізації державного управління та сформулювати способи їх усунення.

Об'єктом роботи є процес інтеграції цифрових технологій у різні сфери життя.

Предметом роботи є цифровізація державного управління в умовах глобалізації.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають різні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Наприклад, формально-логічний метод було використано щоб розкрити зміст основних понять дослідження. За допомогою порівняльно-правового методу проаналізовано нормативно-правове регулювання цифрової трансформації державного управління. На основі структурно-функціонального методу охарактеризовано стратегії цифрової трансформації державного управління в умовах глобалізації. Використання причинно-наслідкового аналізу та системно-аналітичного методу дало змогу визначити основні бар'єри цифровізації державного управління та сформулювати способи їх усунення. На основі методів узагальнення і групування зроблено відповідні висновки дослідження.

Наукова новизна дослідження. Дана робота є самостійною науковою працею у галузі публічного управління, в якій автором отримано науково-обґрунтовані результати, що розкривають особливості здійснення цифровізації державного управління в умовах глобалізації. Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у визначенні основних бар'єрів цифровізації державного управління та формулюванні способів їх усунення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу нормативно-правової бази і науково-практичних праць з

публічного управління й інформаційних технологій, у кваліфікаційній роботі досліджено цифровізацію державного управління в умовах глобалізації. Результати проведеного дослідження можуть бути використані у практичній діяльності фахівців з інформаційних і комп'ютерних технологій та представників публічно-владного сектору, а також у науково-дослідній діяльності для удосконалення цифровізаційних процесів у сфері державного управління, особливо в умовах військово-реформаторських змін.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, які об'єднують п'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та трьох додатків. Загальний обсяг роботи складає 66 сторінок, основного тексту – 57 сторінки. Список використаних джерел налічує 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Цифровізація як феномен сучасного державного управління

Цифровізація – це один із найбільш яскравих прикладів нинішньої інформаційної епохи. Дане явище охоплює всі сфери життєдіяльності людини. Цифровізація також торкнулась і державного управління. Ще одним таким явищем виступає глобалізація. Обидва ці поняття пов'язані між собою, адже цифровізація державного управління відбувається саме в контексті глобалізації. Однак, перш ніж досліджувати роль і значення цих категорій в державному управлінні, варто визначити, що ж таке цифровізація та глобалізація.

Є базове узагальнене визначення першого з цих двох понять, наведене Українським інститутом майбутнього, яке визначає цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій в усіх сферах життя. Причому цей процес охоплює все, починаючи від взаємодії та комунікації між людьми до великих промислових виробництв, підприємств та фабрик, від настільки звичних для нас предметів побуту до звичайних дитячих забавок, одягу тощо.

Іноді цифровізацію ще можуть називати цифровою трансформацією. Це поняття той самий інститут визначає як процес під час якого ті чи інші продукти, системи та моделі організацій проходять певне перетворення із застосуванням цифрових технологій [34].

На нашу думку, з цих двох визначень, перше є найбільш правильним, оскільки є більш загальним та описує весь масштаб даного процесу і те як він впливає на життя кожної людини чи то звичайного пересічного громадянина, чи то підприємця, бізнесмена або державного діяча, а також охоплює

абсолютно всі сфери життєдіяльності суспільства та людини.

Також варто розглянути, що собою являє глобалізація. Перш за все, це непростий, багатогранний процес, у якого є чимало виявів та який містить в собі багато питань і нюансів. Саме через це існує проблема з тим, щоб сформулювати таке визначення поняття глобалізації, яке б було здатне врахувати всі аспекти цього складного та багатогранного явища. Проте, існує певний перелік визначень глобалізації. Дослідник Д. Лук'яненко у своїй роботі «Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації» наводить декілька з них. По-перше, – це довготривалий процес коли економіки всіх країн світу, або більшості з них об'єднуються в єдину систему для того, щоб вирішувати глобальні питання людства. По-друге, глобалізація являє собою доволі складне явище взаємозалежності та взаємопов'язаності економік, що постає через обмін товарами і послугами, а також потоками великих капіталів. Також слід зазначити і те, що під час глобалізації здобутки, рішення і діяльність людей які знаходяться в якійсь одній точці нашої земної кулі чинять значний вплив на окремих людей та їхні спільноти в усіх куточках світу [32, с. 85]. Інакше кажучи, певні зміни в одному місці планети впливають на всю Землю.

Вважаємо, що ці визначення досліджуваного поняття є не повними. Глобалізація – не просто процес об'єднання економік кількох країн та створення всесвітньої торгової мережі. Це ще й інтеграція країн в рамках союзів, створення наднаціональних органів, таких як Європейський Парламент, всесвітніх організацій, наприклад Міжнародний валютний фонд, взаємопроникнення різних культур, побудова єдиної системи безпеки для всіх тощо. Ось що, на наше переконання, являє собою глобалізація.

Сама по собі глобалізація – це явище, яке за своєю суттю є доволі складним і суперечливим, оскільки з однієї сторони вона сприяє більшій інтеграції країн та відкриває для всіх учасників даного процесу нові можливості, а з іншої – через глобалізацію дещо розмиваються такі поняття як національна ідентичність, загострюються вже наявні проблеми і з'являються нові виклики. Однак, варто зазначити, що фактично ці виклики це посилення

проблем які виникли на попередніх етапах світового розвитку та, на жаль, залишилися без вирішення [4, с. 5].

На сучасному етапі глобалізаційного розвитку виникають нові виклики та конфлікти які, перш за, все пов'язані з управлінням державою. Для проведення глобалізації державам необхідно переосмислювати власні підходи в різних сферах, задля того щоб подолати нові виклики. В умовах глобалізації для підвищення ефективності державне управління має будуватися на принципах демократії та мирному врегулюванні взаємин між країнами в тих чи інших сферах.

Конкурентоспроможність країни та її здатність забезпечити власне населення новими робочими місцями, виступають головними чинниками від яких залежить ефективність публічного управління в умовах глобалізації. Окрім того, на ефективність держави впливає те, чи вдосконалює вона демократичні механізми та інститути управління. Також сучасна держава має не забувати піклуватися про власних громадян та враховувати їх права й інтереси [53, с. 394].

На даний момент під час глобалізації відбувається цифрова трансформація урядів багатьох країн, у тому числі це відбувається і в Україні. І для того щоб повністю відповідати сучасній цифровій ері державний сектор повинен бути фактично повністю цифровим.

Цифрові технології варто використовувати з метою трансформації взаємодії між державою та користувачами її послуг. Дана трансформація охоплює розробку політики, її впровадження, моніторинг та оцінку [54].

У результаті цифровізації державного сектору виникає цифровий уряд. Його діяльність являє собою надання державних послуг громадянам через використання інформаційних та комунікаційних технологій.

В минулі десятиліття державні послуги надавались громадянам особисто через спеціальні департаменти, які розташовувались в різноманітних місцях. Цей процес був досить бюрократизованим, оскільки передбачав використання великої кількості паперових документів. Проте, тепер завдяки

цифровим технологіям уряд держави може надавати послуги громадянам в будь-який час і незалежно від їх місця знаходження, а також використовувати будь-які зручні платформи чи пристрої, що значно полегшує увесь процес надання державних послуг та прискорює його [55].

Також цифровий уряд займається дослідженням і впровадженням стратегій та ініціатив, які мають сприяти наближенню урядових структур до громадян. Для даного уряду інноваційні технології це не просто стратегічний інструмент який використовується для того, щоб підвищувати ефективність державного управління, а ще й інструмент через який створюється більш дієва політика. Усе це дає змогу зробити публічне управління більш інноваційним, відкритим та прозорим для людей [54].

Окремо хотілося б зазначити, що спочатку цифровий уряд був електронним. У своїй монографії «Цифрове врядування» О.В. Карпенко зазначає, що електронний уряд – це вся інформаційна і комунікаційна інфраструктура об'єднана в єдину мережу, яка, у свою чергу, забезпечує функціонування органів державної влади. Дана система складається із двох взаємозалежних підсистем. Перша являє собою внутрішню інфраструктуру уряду, а інша – це власне зовнішня інфраструктура, головне призначення якої, це взаємодія з пересічними громадянами. Врешті-решт відбулась так би мовити еволюція електронного уряду, який перетворився на цифровий. І хоча ці два поняття подібні між собою, а в деяких аспектах і зовсім ідентичні, все ж таки між ними існує певна різниця. Електронне урядування просто виконувало роль підтримки управлінської діяльності органів державної влади. При цифровому урядуванні з'являється можливість впроваджувати технології штучного інтелекту [49, с. 34-35]. Тобто ми бачимо, що зростає частка управлінських операцій які виконуються засобами цифрових технологій.

На відміну від обмеженої ролі інформатизації, цифровізація кардинально змінила сутність управлінського процесу. У цьому контексті варто говорити про такі терміни як: «цифрова держава», «цифрова державна інфраструктура» або «держава цифрового суспільства». Вони дають

детальний опис мережевої інформаційно-комунікаційної системи держави, завдяки якій забезпечується ефективне функціонування багаторівневого цифрового урядування з його відповідністю до принципів концепції цифрового врядування.

Проблематика цієї концепції та особливості її практичного впровадження набагато ширше висвітлені в англomовних наукових джерелах, аніж у вітчизняних. Великий внесок у розвиток цього напрямку зробили дослідники зі США та Західної Європи. Серед них варто відмітити таких науковців, як: А. Вільямс, Х. Хей, П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу, Дж. Тінклер і Л. Де Нардіс.

Вважаємо, що наведені твердження є тотожними. І хоча між ними є різниця, як про це зазначає науковець О.В. Карпенко. Однак фактично цифровий уряд – це більш удосконалена модель електронного уряду з більшими можливостями. Якщо почитати праці, статті або навіть новини, то там частіше звучить поняття електронний уряд або скорочено е-уряд.

Цифровий уряд базується на таких ключових принципах як:

- послуги мають надаватися у будь-який час доби (цілодобовий доступ 24/7);
- даний процес має бути максимально простим і прозорим, та забезпечувати зручність його проходження та використання як для фахівців, так і для звичайних громадян;
- уніфіковані технічні стандарти та взаємна сумісність, що відповідають загальній архітектурі систем ідентифікації, безпеки та дизайну;
- гарантування конфіденційності та дотримання правил інформаційної безпеки;
- орієнтація на потреби та думку громадян під час впровадження нововведень [56].

В залежності від того як в різних країнах світу впроваджували електронний уряд, виділяють чотири його моделі.

Перша – це модель політичної та інвестиційної координації. Вона

передбачає створення окремого структурного підрозділу, який би увійшов до складу міністерства фінансів, економіки, бюджету, казначейства або планування. Його метою має бути управління та координація процесів електронного уряду. Це все робиться задля більш ефективного використання фінансових ресурсів у разі потреби. В даній моделі існує додаткова перевага яка полягає у взаємній інтеграції стратегії електронного уряду та економічної стратегії держави. Проте, зважаючи на світовий досвід використання та реалізації даної моделі, слід зауважити, що вона має важливий недолік. Його суть полягає в недостатньому технічному забезпеченні процесу впровадження окремих елементів електронного урядування.

Друга модель – адміністративна координація. Її здебільшого використовують ті країни, які свій електронний уряд розвивають через міністерства державного управління чи державного розвитку. Ця модель має перевагу над іншими завдяки можливості синхронізації програм електронного урядування з ініціативами державного розвитку. Окрім того, у цій моделі процеси узгодження з децентралізацією стають набагато простішими. Однак, вона теж має свій важливий мінус, а саме слабку технічну координацію та утруднений механізм фінансування проєктів у сфері електронного урядування.

Третя модель – технічна координація. У даному випадку основою моделі виступають міністерства, що пов'язані з інноваціями та прогресом, себто міністерства науки, технологій тощо. Дана модель забезпечує необхідний рівень технічного персоналу, обладнання та спеціалізованих знань. Це фактично її головна перевага над іншими моделями. Країни які обрали третю модель здебільшого не стикаються з якимись значними труднощами чи проблемами, коли мова заходить про розбудову інфраструктури. Варто додати, що міністерства цього типу мають тісні зв'язки з бізнесом і недержавними організаціями. Взаємодія цих зв'язків з недержавним сектором економіки сприяє пришвидшенню процесу впровадження електронних послуг. На практиці, така співпраця також забезпечує додаткове надходження

фінансів які пізніше буде використано для розвитку. Однак, недостатня узгодженість з адміністративними процесами держави та адміністративною реформою виступає основною проблемою цієї моделі.

Четверта модель – розподілена координація або її відсутність. У рамках даної моделі різні міністерства беруть на себе реалізацію функцій електронного уряду. Кожне з цих міністерств відповідає за впровадження цифрових рішень у сферах власної діяльності. Частіше за все бюджети відповідних міністерств займаються фінансуванням цих програм. Через це масштаб та ефективність впровадження цифрового уряду в різних міністерствах відрізняється. Іноді спроби об'єднати проекти різних міністерств закінчуються витратами, які врешті-решт перевищують початково вкладені ресурси [51, с. 19-21].

Аналізуючи ці чотири моделі, можна зробити висновок, що в Україні діє третя модель. В нашій країні впровадженням та розвитком цифрового уряду займається окреме міністерство. Мова звичайно йде про Мінцифру.

Усі наведені моделі – це лише найбільш поширені підходи щодо формування і функціонування електронного уряду, існують й інші альтернативи, проте вони менш популярні. Хоча варто зазначити, що їх низька популярність не означає низької ефективності, просто вони рідше зустрічаються ніж ці чотири. Водночас у різних країнах міністерства, відомства та інші структурні підрозділи можуть мати різні назви та підпорядкування. Через це повне зарахування певної системи до однієї з описаних моделей можливе лише умовно.

На сьогодні, для того щоб оцінити рівень цифровізації та впливу ІКТ на економічний розвиток країн світу експертами та фахівцями створено чималу кількість різноманітних індексів і рейтингів. За даними неодноразово проведених досліджень, найбільшу популярність і впізнаваність здобув Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII), про що свідчить вражаюча кількість згадувань у пошуковій системі Google – 457 млн. Далі за рівнем визнання та популярності розташувалися Індекс сприйняття

цифровізації (Digital Adoption Index – DAI) із 191 млн згадувань, а також Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index – DEI), Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI) і Індекс розвитку ІКТ (ICT Development Index – IDI), кожен із яких згадується близько 70,7 млн разів.

Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index, GII), було створено під егідою Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO). Цей індекс покликаний аналізувати інноваційну діяльність тої чи іншої країни, але у контексті економічної та геополітичної нестабільності.

Досліджуючи понад 130 економік, автори даного індексу для оцінювання найпрогресивніших у сфері інновацій та технологій країн, виділяють їхні як сильні так і слабкі сторони. Це дозволяє провести об'єктивне оцінювання. Автори даного індексу для оцінки найбільш прогресивних у сфері інновацій та технологій країн, дослідили близько 130 економік, та виділили їхні сильні і слабкі сторони. Це дає змогу проводити об'єктивне оцінювання. Забезпечення всебічного розуміння ситуації в інноваційній сфері, з урахуванням політичних факторів, освітньої системи, інфраструктури, а також потенціалу створення нових знань у різних країнах фактично є головною метою даного дослідження та індексу.

Індекс базується на різноманітних показниках, що дозволяють відслідковувати динаміку інновацій та порівнювати рівні розвитку держав одного регіону чи доходного кластеру.

За результатами рейтингу GII 2023 р., провідними країнами стали Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія та Сінгапур. Україна посіла 55-те місце серед 132 оцінених країн світу (див. Додаток А) [57].

Індекс прийняття цифровізації (Digital Adoption Index – DAI) – це ключовий інструмент який використовується для оцінки рівня впровадження цифрових технологій у трьох ключових секторах економіки: серед населення, в урядових структурах і бізнес-середовищі. Він був створений економістами Світового банку за підтримки та допомоги компанії Microsoft. Індекс

використовує шкалу від 0 до 1 та охоплює 180 країн.

Суть його основної мети полягає в тому щоб бути орієнтиром оцінки рівня впровадження цифрових рішень у межах цифрової економіки. Також він має сприяти створенню різноманітних стратегій, які допомагатимуть усім категоріям користувачів провести інтеграцію інноваційних технологій. При створенні даного індексу автори орієнтувалися на потреби політиків та чиновників, задля забезпечення практичних рекомендацій, які стосуються просування цифрових технологій.

Високий рівень адаптивності, що передбачений методологією цього індексу, дає можливість враховувати нові цифрові технології, як от мобільні платежі чи великі дані. Це робить можливим створення детальних оцінок для окремих сфер, наприклад, для електронної торгівлі або цифрових ідентифікаторів.

У 2016 р. країнами-лідерами за показником DAI стали Сінгапур, Люксембург, Австрія, Південна Корея. Україна посіла 85-ту позицію у рейтингу зі 180 проаналізованих країн світу (див. Додаток Б) [42, с. 76-78].

Якщо казати про нашу державу, то Україна посіла перше місце у світі за рівнем залученості громадян (E-Participation) до державних онлайн-сервісів згідно з рейтингом ООН E-Government Development Index. Цей міжнародний рейтинг дає оцінку рівню якості електронного уряду та оцінює ступінь того як громадяни інтегровані у взаємодію з державними електронними сервісами.

Такі результати супроводжують дослідження E-Government Development Index за 2024 р. Хочеться відмітити і те, що Україна зайняла п'яте місце у рейтингу Online Service Index, який є складовою E-Government Development Index і враховує 193 країни світу. Цей індекс оцінює якість цифрових державних послуг, зручність державних веб-сайтів та рівень доступності необхідних онлайн-інструментів для громадян. Якщо у 2018 р. Україна займала 102-ге місце, то наразі піднялася на 5-те, що демонструє достатньо потужний прогрес у напрямку цифровізації державного управління (див. Додаток В) [37].

Online Service Index є однією зі складових загального індексу E-Government Development Index (EGDI), який розробляє ООН. Він демонструє, наскільки ефективно уряди використовують цифрові технології та інновації для надання послуг громадянам. Іншими словами, це своєрідний показник «цифровізованості» держави та її здатності взаємодіяти з населенням через державні портали чи мобільні застосунки. За загальним показником EGDI Україна наразі перебуває на 30-му місці, тоді як у 2018 р. займала всього-на всього 82-ге [36].

Як можна побачити наша країна займає не останні місця в усіх цих рейтингах, що вже свідчить про те, що незважаючи на всі проблеми з якими ми стикаємося при реалізації політики цифровізації, ми, тем не менш, робимо великі успіхи у цій сфері.

Отже, узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що цифровізація є таким же масштабним процесом як глобалізація, під час якого суспільство переходить до використання цифрових технологій в усіх сферах життєдіяльності. На сьогодні цифровізація є сучасним «трендом» і всі держави намагаються реалізовувати власну політику у цій сфері. Згідно з міжнародними рейтингами Україна за роки незалежності дуже сильно просунулася у даній сфері вперед і продовжує розвиватися і далі.

1.2. Закордонний досвід цифровізації державного управління

На сьогоднішній день багато розвинутих країн пройшли, або проходять процес цифрової трансформації. Кожна з цих країн має свій унікальний досвід у цій сфері, який вартий того щоб його розглянути, оскільки це дає можливість щось запозичити у цих країн та імплементувати у нас в Україні. Проте варто також пам'ятати, що не можна бездумно копіювати чуже і необхідно при використанні цього досвіду враховувати місцеву специфіку.

Перш за все, слід розглянути досвід європейських країн, а саме країн Балтії. І найпершою візьмемо Естонію.

Естонія, країна завдяки якій люди отримали можливість спілкуватись через Skype, з 1990-х років активно впроваджує цифрові технології в свою економіку та державне управління.

Як вважає ряд міжнародних експертів, електронне урядування цієї країни, яке має назву e-Estonia, це яскравий приклад того, яким чином більшу частину державних послуг можна інтегрувати в єдину онлайн-платформу.

Ця система почала своє функціонування ще в 2000 р. і на даний момент пропонує естонцям доволі широкий спектр можливостей. Громадяни Естонії можуть в режимі онлайн заповнювати податкові декларації, отримувати медичні рецепти і навіть голосувати, а громадяни інших країн мають можливість оформити резидентство в електронному форматі.

Досвід цієї країни надихнув багато інших країн, від Фінляндії і до Японії, на впровадження схожих систем у себе. Уряди цих держав активно співпрацюють з IT-фахівцями Естонії, з метою створення електронних платформ для проведення оподаткування.

Не менш важливою інновацією Естонії виступає універсальна система ID-карток. Кожному громадянину надається його власний ID-код, який потім застосовується в різноманітних життєвих аспектах. Так даний код використовують у сфері соціального захисту та під час участі у виборах.

Зауважу, що естонська система електронного уряду, так би мовити, вбиває двох зайців одним пострілом, оскільки створює велику кількість робочих місць [19].

Електронний уряд виступає ще й важливим економічним інструментом. Завдяки його імплементації та використанню уряд має змогу значно зменшити витрати держбюджету. Так завдяки електронному урядуванню відпадає необхідність у занадто великій паперовій документації, що дозволяє на одній лише економії паперу та принтерів заощаджувати близько 130 тисяч доларів. Заощаджені ж кошти можна спрямовувати на розвиток цілої системи стартапів

з цифровізації. В свою чергу ці стартапи здатні залучити мільйонні інвестиції, що сприяє подальшому розвитку економіки. Так у 2018 р. естонські стартапи залучили до економіки держави приблизно 328 мільйонів євро.

Тепер через зручність цифрових сервісів естонці можуть швидко отримувати документи, які їм необхідні: водійські посвідчення, різні довідки, бізнес-угоди тощо. Усе перелічене можна отримати онлайн без необхідності стояти у великих живих чергах. Понад 90% усіх державних послуг тепер доступні в режимі онлайн та в режимі 24/7, що значно спрощує життя громадян. Для населення Естонії всі інноваційні технології які принесла цифровізація стали не просто вагомою частиною життя, а створили окрему культуру, яка сприяє активному та ще більшому впровадженню інновацій.

Розпочавши цифрову трансформацію в такому вже далекому для всіх нас 1996 р., Естонія у 2014 р. об'єднала свої зусилля у цій сфері з Великобританією, Південною Кореєю, Новою Зеландією та Ізраїлем, разом вони створили спільноту цифрових країн Digital 5 (D9). Ці кроки вкладаються у логіку переходу країни від ієрархічного до мережевого підходу в публічному управлінні. Завдяки такому підходу в Естонії став можливим ефективний зворотній зв'язок і врахування думок стейкхолдерів і пересічних громадян. Минулого року Естонія посіла 16-те місце у рейтингу ООН із розвитку електронного уряду серед 190 країн світу, що підтверджує її лідерські позиції у цій сфері.

Система мережевої демократії яку розвиває Естонія неможлива без дотримання принципу верховенства права. У демократичній державі всі її громадяни мають бути рівними перед законом, а їх права повинні забезпечуватись. Однак мережева демократія несе в собі ризик перетворення системи на модель «Великого Брата», де контроль здійснюється над кожним громадянином.

В Естонії також діє система е-закон, в якій своє відображення знаходить діяльність уряду та парламенту, і в яку завантажуються всі документи та їхні проєкти після чого вони стають незмінними. Як тільки-но документи

розміщуються в системі, їх видалення чи коригування стає неможливим, тобто ймовірність фальсифікацій чи маніпулювання інформацією повністю виключена. Завдяки автоматизованій системі обміну інформацією між судами й іншими установами (Судовій інформаційній системі, KIC) країна посідає одне з перших місць у Європі за швидкістю судового розгляду [16].

У 2021 р. Литва започаткувала власну програму e-Residency. Мова фактично йде про створення системи електронного уряду, подібну тій яка функціонує в Естонії. Хоча литовська програма на даний момент перебуває лише на стадії розвитку, вже зараз нерезиденти мають можливість отримати цифрову ідентифікацію. Естонська та литовська система відрізняються одна від одної за своїми функціональними можливостями.

За цією програмою e-резиденти мають доступ до державних цифрових сервісів. Так вони можуть користуватися сервісами податкових та адміністративних послуг. Також вони мають можливість підписувати документи онлайн та використовувати їх у бізнес-операціях. Відмітимо, що литовський цифровий підпис відповідає всім європейським стандартам безпеки та є сумісним із регламентом eIDAS.

Проте на відміну від Естонії, в Литві на даний момент e-резиденти не можуть реєструвати в режимі онлайн компанії, відкривати банківські рахунки та отримувати податковий статус. Окрім для міжнародних бізнесменів ускладненням є і те, що для подачі заявок вони мають бути присутні особисто [7].

Якщо ж говорити про останню з країн Балтії Латвію, то на сьогоднішній день там пропонується понад 300 електронних послуг, завдяки яким латвійці вирішують більшість питань онлайн та можуть не стояти у чергах до того чи іншого органу влади. Через цифрове середовище Латвії можна онлайн заснувати нове підприємство, створити організацію або збільшити капітал, і все це без необхідності возитися з паперовими документами та відвідувати Реєстр підприємств.

У 2017 р. Латвія запровадила систему електронних адрес для більш ефективної взаємодії та комунікації між державою та громадянами. Дане

нововведення сприяє оптимізації зв'язку та формуванню сучасного цифрового суспільства [6].

На нашу думку, ці три країни є тими на чий досвід у цій сфері нам потрібно, у першу чергу, звертати увагу, особливо це стосується Естонії. Вони найбільш так би мовити близькі для нас, а досвід Естонії взагалі використовується в інших країнах Європи та ставиться багатьма науковцями як приклад. То ж чого б цього не робити і нам. Хоча також варто пам'ятати, що будь який досвід потрібно використовувати розумно, без простого копіювання їх заходів, або нормативно-правових актів і що саме головне необхідно враховувати нашу українську систему при інтеграції та використанні технологій інших країн.

Витоки електронного урядування в цій країні як і в багатьох інших сягають 90-х років минулого століття. Саме в той час в США створили офіційний веб-сайт Білого Дому, який представляє президента Америки. Типовими прикладами системи електронного уряду в США стали надання доступу через Інтернет до інформації про діяльність державних органів та можливість сплачувати всі податки в режимі онлайн [1, с. 122].

Реформа роботи Міністерства торгівлі США стала найбільш успішним проєктом електронного уряду. З того моменту користувачі Інтернету мають змогу швидко та зручно отримувати всі необхідні послуги онлайн завдяки офіційному веб-сайту. В США також було розроблено урядовий портал, що відбулось майже одночасно з появою його британського аналогу. Головним завданням створення порталу було об'єднання близько 20 тис. існуючих державних інтернет-ресурсів, а загальна кількість представлених організацій мала так і зовсім досягти 30 тис.

На сьогоднішній день США пропонує різноманітний спектр цифрових послуг. Сплата податків, отримання офіційних документів та багато чого іншого проходить в режимі онлайн, що сильно спрощує комунікацію між громадянами та державою.

Нормативними документами, які детальніше регламентують основні

аспекти побудови «електронного уряду» в США, є Закон «Про електронний уряд» і Закон «Про свободу інформації».

Закон «Про електронний уряд» являє собою головний нормативно-правовий акт у даній сфері. У документі наведено визначення такого терміну як «електронний уряд». Відповідно до Закону електронний уряд означає використання різноманітних інформаційних технологій разом із процедурами, що забезпечують їх впровадження. Головною метою такого підходу є покращення доступу до урядової інформації та послуг для громадян, і для інших державних установ; вдосконалення урядових операцій, зокрема підвищення ефективності, якості обслуговування і трансформацію процесів державного управління. Закон виділяє основні напрями, в яких створюється «електронний уряд»: електронні державні послуги, інформаційна безпека, затвердження бюджетного фінансування, захист конфіденційних даних та підвищення ефективності статистичного обліку [9].

У 1996 р. до Закону «Про свободу інформації» (Freedom of Information Act) були внесені зміни, які закріпили обов'язок уряду забезпечувати громадянам можливість доступу до інформації різних відомств із застосуванням сучасних технологій. Це спрямовано на посилення контролю за діяльністю уряду та його структур [10].

Модель цифрового уряду країн Азії це приклад підходу, який враховує специфіку цього незвичайного регіону, високий рівень корпоративної культури азійських країн та особливості їх публічного управління. У цьому контексті варто згадати Сінгапур, який став першим запроваджувати елементи цифрового уряду і виступає класичним прикладом даної моделі. Саме тут вперше в світі було запроваджено доступ до електронних послуг, а також було спрощено процедуру звернення до суду через створення можливості подавати позов в цифровому форматі. Основною проблемою Сінгапуру в цій сфері виступає необхідність забезпечувати ефективну координацію впровадження електронної взаємодії на всіх рівнях державного управління [5, с. 348].

Згідно зі звітом ООН «E-Government Complete Survey 2014», Сінгапур

посів третє місце у світовому рейтингу розвитку електронного урядування, поступаючись лише Республіці Корея та Австралії, які зайняли перше та друге місця відповідно.

На даний момент в Сінгапурі діє спеціальний портал на якому зібрана вся урядова інформація. Його створили у 1995 р., а в 2004 р. для того, щоб підвищити зручність та ефективність інтеграції ресурсів, до нього приєднали ще дві урядові платформи, які є основними, а саме eCitizen та EnterpriseOne. Національний маркетинговий відділ при Міністерстві інформації, комунікацій і мистецтв займається адміністрацією даного порталу. Його основне завдання полягає у створенні простих та зручних ресурсів, завдяки яким кожен зможе швидко знаходити потрібну для себе інформацію. Головна сторінка веб-порталу зроблена максимально інформативною та зручною для користувачів.

Початок цифровому уряду в Сінгапурі ще в 1981 р. поклала урядова ініціатива комп'ютеризації державної служби. Однак через занадто сильне зосередження тільки на публічній сфері не давало змогу привести цифрове урядування до сучасного високого рівня. Ця сфера розвивалась поступово та поетапно і врешті-решт стала невід'ємною складовою національної стратегії розвитку країни.

Початок електронного урядування в Південній Кореї можна віднести до 1980-х років. Саме тоді Міністерство урядової адміністрації та внутрішніх справ стало впроваджувати інформаційно-комунікативні технології в публічне управління. Даному процесу було покладено початок на Національній магістральній комп'ютерній мережі, що охопила основні національні мережі. У 1993 р. почала діяти програма «Швидкісна інформаційна магістраль». Ця подія спричинила створення Міністерства інформації та зв'язку. Наприкінці останнього десятиліття минулого століття відбулось помітне зростання доступності державних інформаційних послуг через Інтернет.

У 2002 р. було оголошено про формування концепції Уряду участі, а в 2003 р. з'явилася Дорожня карта електронного уряду, у якій було визначено конкретні цілі які необхідно досягти для його подальшого розвитку.

Республіка Корея почала з впровадження концепції цифрового уряду та врешті-решт утвердилась як світовий лідер, який в міжнародних рейтингах з цифрового уряду постійно займає високі позиції. Візьмемо як приклад Світовий рейтинг ООН за рівнем розвитку електронного уряду. Згідно з його даними в 2010 р., 2012 р. і 2014 р. Корея займала перше місце, а в 2016 р. і 2018 р. – третє (після Великобританії й Австралії, а також Данії й Австралії відповідно). А починаючи з 2010 р., країна стабільно утримує першу позицію за індексом участі всіх відомств в електронному урядуванні.

У звіті ООН за 2012 р. зазначено, що Південна Корея це одна з небагатьох країн у якій реалізовано систему електронного єдиного вікна. Інакше кажучи в Кореї всі сервіси цифрового уряду інтегровані в один єдиний портал [2, с. 68-69].

Основна ціль цифрового урядування в Республіці Корея полягає в підвищенні якості послуг цього самого уряду, підвищенні ефективності ІТ-інвестицій та сприянні стандартизації і повторному використанню додатків через розробку та впровадження єдиних стандартів електронного управління.

Електронний уряд Кореї має такі ключові характеристики:

- 1) відповідність відкритим стандартам:
 - використання відкритих і широко розповсюджених технологій замість пропрієтарних рішень;
 - усунення залежності від конкретних постачальників завдяки застосуванню технологій із відкритим вихідним кодом;
- 2) інтеграція з комерційними рішеннями:
 - забезпечення сумісності шляхом розробки стандартів для інтеграції з комерційними платформами;
 - створення взаємозамінних структур, які не прив'язані до конкретних рішень;
- 3) орієнтація на стандартизацію на національному рівні:
 - організація консультативних зустрічей з участю державних службовців і провідних науковців;

- гнучка система зв'язку з використанням новітніх технологій;
- забезпечення національної стандартизації шляхом систематичного збору думок і обміну інформацією [2, с. 69].

Отже, як ми бачимо цифрові уряди різних країн мають як щось спільне так і багато чого відмінного. Їх досвід є корисним для України при реалізації політики цифровізації та створенні цифрового уряду. В усіх цих наведених вище країнах існують власні урядові портали, та нормативно-правові акти які регулюють питання цифровізації. Так нам би варто було б врахувати досвід США щодо прийняття законів у цій сфері. Окрім того, слід детально вивчити досвід Естонії, оскільки ця країна є передовою в Європі в плані розвитку цифрових технологій та рівня цифровізації.

Висновки до Розділу 1

У загальному розумінні, цифровізація – це процес під час якого у різні сфери життя людини та суспільства впроваджуються цифрові технології. Іншими словами, ручна праця замінюється автоматизованими процесами, а інформація переноситься з паперового формату в електронний. Комунікація між людьми може проходити через цифрове середовище, що дозволяє нівелювати фактор відстані між людьми, дозволяє проводити онлайн-консультації, робити покупки в дистанційному режимі тощо.

Цифровізація безпосередньо державного управління – це процес впровадження цифрових технологій у роботу державних органів (наприклад, запровадження електронного документообігу).

Цифровізація за своїм масштабом охоплює всі сфери життєдіяльності сучасної людини та суспільства. У наш час важко уявити людину без цифрових технологій, а країну без проведення політики у цій сфері. Ми вже маємо певні успіхи у цій галузі, проте нас чекає ще досить великий об'єм

роботи.

Розвинені країни вже давно реалізують власну політику у сфері цифровізації та активно впроваджують новітні технології. Зараз у багатьох державах існують урядові портали, урядами цих країн приймаються закони та інші нормативно-правові акти. Їх громадяни в онлайн-режимі укладають угоди, отримують різні довідки та посвідчення, проводять голосування, заповнюють податкові декларації, оформлюють резидентство та відкривають власний бізнес. Вони запроваджують систему електронних адрес для того щоб б покращити комунікацію між державами та громадянами та активно використовують систему електронного документообігу.

РОЗДІЛ 2

ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

2.1. Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації державного управління

Важливим аспектом проведення адаптації чинного законодавства до, так би мовити, нових цифрових реалій, виступає правове регулювання цифрової трансформації. Окрім того, воно суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, зокрема економіку, бізнес, право та соціальні відносини. Зараз для цього регулювання з'являються вимоги щодо розробки нових правових норм, які стануть відображенням нових реалій та охоплюватимуть усі найбільш вагомні аспекти досі триваючої глобальної цифровізації суспільства нашої зеленої планети.

В Україні прийнято ряд законів які регулюють питання у сфері цифровізації. Так, наприклад, 5 липня 1994 р. було прийнято Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», який визначає об'єкти захисту інформації в системах та суб'єкти, які відповідають за цей захист. Безпосередньо цим Законом встановлено порядок доступу до інформації та до державної інформації. Окрім того, у ньому окреслено умови обробки інформації у системі, повноваження державних органів у сфері захисту інформації в системах та відповідальність за порушення законодавства про захист інформації [22].

У червні 2010 р. було прийнято ще один нормативно-правовий акт, який стосується цифровізації – Закон України «Про захист персональних даних», яким визначено суб'єкти та об'єкти, встановлено вимоги щодо обробки персональних даних як загальні так і особливі. Окрім того, Закон визначає

права суб'єкта на обробку персональних даних, а також їх виправлення, видалення та захист. Цей нормативний акт встановлює, що власники цілих баз персональних даних повинні забезпечувати їх захист від незаконної діяльності, точніше сказати, від їх незаконної обробки, видалення [23].

Трохи більше, ніж через десять років, у листопада 2021 р. парламент ухвалив Закон України «Про публічні електронні реєстри», який визначає основні засади діяльності у сфері реєстрів у тому числі те, що реєстри створюються з метою накопичення, оброблення та надання відповідній інформації офіційного визнання, встановлює принципи на яких повинна базуватися діяльність у сфері публічних електронних реєстрів та регулює відносини що виникають під час провадження діяльності у сфері реєстрів. Крім того, в цьому акті зазначено порядок взаємодії реєстрів та вимоги до створення та внесення інформації про об'єкти реєстрів [25].

Два роки тому, 10 серпня Верховна Рада прийняла Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги», яким регулюються відносини між виконавцем та споживачем щодо надання цифрового контенту та/або цифрової послуги. У Закону визначено порядок надання цифрових послуг, відповідність цифрового контенту та її суб'єктивні й об'єктивні критерії, а також інтеграцію цифрового контенту та права третіх осіб. Безпосередньо у третьому розділі даного документу зазначено правові наслідки невиконання договору про надання цифрових послуг. До речі, дія цього закону поширюється на договори, укладені між суб'єктами господарювання та споживачами щодо надання цифрового контенту [27].

Процес цифровізації призвів до появи нових об'єктів правовідносин. Точніше кажучи у нас тепер з'явилися цифрові активи, цифрові права, цифровий контент, цифрові платформи й акаунти. Також зазначимо, що дане явище вносить зміни до Цивільного кодексу України шляхом додавання ст. 179-1. Ця стаття дає визначення поняттю «цифрова річ» та вводить цілий комплекс заходів для регулювання через окремий Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги». Також у цій статті мова йде про

інтелектуальну власність у цифровому середовищі, зокрема питання авторських прав, на цифрові твори, програми та бази даних, торгові марки в Інтернеті тощо. Ще дана стаття охоплює питання даних, тобто електронних документів, що виконуються через такий засіб як смарт-контракти [44]. Дані об'єкти потребують такої регуляції, яка враховувала б їхню специфіку та притаманні для них унікальні властивості.

У рамках цифровізації майже всі процеси проходять через автоматизацію або переносяться в цифрове середовище. Це має потужний вплив на процедури укладення та виконання договорів, оскільки тепер електронні підписи починають відігравати важливу роль. При таких умовах правове регулювання має пройти адаптацію до всіх можливостей автоматизації правових відносин. Звідси можна дійти висновку, що структура договірних правовідносин починає стрімко змінюватись через вплив технологічних, соціальних та економічних змін. Адаптування до нових реалій та умов стає супер важливим для бізнесу. Це створює можливість зберігати конкурентоспроможність та займатись забезпеченням захисту прав і обов'язків сторін. У підходах до укладення договорів значення гнучкості та інноваційності постійно зростає.

Обсяг оброблюваних персональних даних при цифровізації регулярно збільшується, що призводить до необхідності проведення додаткових заходів з їх захисту. Прийняття а потім і ратифікація таких нормативно-правових актів, як Загальний регламент захисту даних (GDPR) в ЄС, виступає реакцією на дані виклики. Встановлюється відповідальність за порушення правил зберігання та обробки персональних даних, також визначаються правові засоби захисту для постраждалих осіб. В сучасному суспільстві захист персональних даних вже став надзвичайно важливим аспектом, так як ці дані можуть бути використані як для ідентифікації особи так і для її дискримінації, а також маніпуляції чи шахрайства.

Дедалі більшого значення в управлінні і не тільки набуває використання штучного інтелекту. Це призводить до постановки питання щодо того, як

визначати відповідальність за дії або навпаки бездіяльність таких систем. Крім того з'являються питання щодо їх правового статусу.

Нові правові ризики та правопорушення такі як кіберзлочинність, шахрайство, незаконне використання даних виникли у результаті розвитку технологій. Правові ризики та виклики, пов'язані з цифровою трансформацією та цифровізацією в цивільному праві України, потребують комплексного підходу. Законодавство повинно адаптуватися до нових реалій, окрім того вкрай необхідно забезпечити захист прав споживачів і інтелектуальної власності, а також мають бути створені всі умови для того, щоб новими технологіями та інноваціями можна було користуватися безпечно та ефективно. Проведення систематичного моніторингу та аналізу змін у сфері права, в сумі зі співпрацею з міжнародними організаціями може сприяти розвитку адекватних правових механізмів у цій сфері [20].

В Україні також діють інші нормативно-правові акти в сфері цифровізації. На сучасному етапі політико-правового розвитку цей процес впровадження цифрових технологій відбувається в межах так званої цифрової трансформації. Відбулось створення Комітету стосовно питань цифровізації у складі Верховної Ради України, крім того як вже зазначалось у першому розділі було засновано Міністерство цифрової трансформації. Поява останнього це результат проведеної реорганізації Державного агентства з питань електронного урядування шляхом його перетворення. Цифровізація політики де-факто є наслідком глобалізаційних процесів. Вона кардинально змінює сучасні тренди політичних процесів, функції державних та політичних інститутів, характер суспільних взаємодій, а також сценарії майбутнього перевертаючи нашу думку з ніг на голову, саме в цьому її суть. Завдяки цифровим технологіям в нових умовах відбувається формування і модерація результатів виборів, проходить процес активізації громадян, змінюється зовнішній імідж нашої держави. Варто зауважити, що завдяки цифровим технологіям проходить так звана гібридизація політичних режимів. Завдяки цим технологіям публічні особи, кампанії та ключові рішення стають більш

впізнаваними й легітимними.

У вересні 2017 р. КМУ затвердив Концепцію розвитку цифрового уряду в Україні. У даному правовому документі визначено що собою являє електронне урядування. Відповідно до Концепції – це така форма організації державного управління, яка позитивно впливає на ефективність органів влади, сприяє їх відкритості та прозорості. Основна мета та ціль концепції полягає в створенні зовсім нової моделі держави, яка буде намагатися задовольнити потреби громадян за допомогою ІКТ. Досягнення зазначених цілей та мети Концепції забезпечується через виконання цілого комплексу заходів. Основні напрямки цих заходів це і покращення публічних послуг та налагодження взаємодії між владою, пересічними громадянами та бізнесом через ІКТ, і вдосконалення державного управління за допомогою використання ІКТ, і управління розвитком електронного урядування. Важливо зазначити, що ця Концепція відрізняється від усіх прийнятих раніше аналогічних документів набагато вищим рівнем деталізації та комплексним характером [43, с. 211].

Одним із прикладів європейських нормативно-правових актів у сфері цифровізації виступає Закон про цифрові послуги (DSA). Це європейський закон який було прийнято у 2022 р. та який стосується незаконного контенту, прозорості реклами та дезінформації. Фактично цей нормативно-правовий акт виступає оновленням європейської Директиви про електронну торгівлю прийняту ще в далекому 2000 р. Даний закон було прийнято разом із Законом про цифрові ринки (DMA). Цей нормативно-правовий акт стосується різноманітних онлайн-платформи, магазинів додатків та багато чого іншого. Закон зобов'язує розкривати регуляторам механізми того як функціонують їх алгоритми. Також у цьому акті мова йде про надання користувачам роз'яснень стосовно того, які рішення необхідно приймати для модерації контенту та впровадження більш суворого контролю над рекламою. На «надзвичайно великі» онлайн-платформи та пошукові системи (ті, що мають понад 45 мільйонів активних користувачів щомісяця в ЄС) також накладаються окремі правила.

Цілями даного закону виступають «регуляція практики модерації контенту на платформах соціальних мереж» і боротьба з незаконним контентом. Цей документ містить в собі п'ять розділів. Найбільш важливими з них є ті, що стосуються регуляції звільнення від відповідальності посередників (це другий розділ), зобов'язання посередників (тут вже мова про третій розділ), а також встановлення рамок та меж співпраці та взаємодії між Комісією та національними органами влади (а це вже четвертий розділ).

Ухвалений закон встановлює чинне правило, згідно з яким у випадку якщо компанії надійшло повідомлення про незаконність розміщених нею даних, то вона має нести відповідальність.

Дія DSA розповсюджується на постачальників посередницьких послуг, що надають користувачам ЄС свої послуги незалежно від того чи знаходиться постачальник в межах реєстрації ЄС.

Додатково DSA впроваджує широкий набір нових зобов'язань, що стосуються тих платформ чий цілі та мета це розкриття регуляторам механізмів функціонування їх алгоритмів. Також створюється прозорість щодо того, як ухвалюються рішення які стосуються видалення контенту і як рекламодавці налаштовують таргетинг на користувачів. Для сприяння цьому було засновано Європейський центр алгоритмічної прозорості [11].

Також у ЄС було ухвалено Закон про цифрові ринки. Цей нормативно-правовий акт визначає цілий набір критеріїв для визначення великих онлайн-платформ як «регуляторів доступу». Цей закон має забезпечувати їх чесну та прозору діяльність в цифровому середовищі та сприяти створенню можливостей для оскарження їхніх дій. Закон про цифрові ринки найголовнішим елементом європейської стратегії в галузі цифрових технологій.

Будь-яку послугу із вищезазначеного набору надають спеціальні цифрові платформи або компанії які називаються гейткіперами. Прикладами гейткіперів виступають онлайн-пошукові системи, магазини застосунків та сервіси обміну повідомленнями.

6 вересня 2023 р. Європейська Комісія вперше визначила компанії Alphabet, Amazon, Apple, ByteDance, Meta, Microsoft гейткіперами. Загалом Комісія визначила 22 ключові послуги, які надаються цими гігантськими корпораціями [12].

Варто розглянути і європейський Закон про дані який було прийнято 11 січня 2024 р. та має набути чинності у вересні 2025 р.

Нові правила зазначені у цьому законі, визначають право доступу до промислових даних та регулюють їх використання та обмін. Відтепер виробникам мережевих продуктів необхідно надавати зібрані ними дані користувачам. Крім цього, для того щоб забезпечити обмін даними відповідну інформацію потрібно передавати органам влади та третім сторонам. Введені норми поширюються на виробників і власників даних, а також користувачів мережевих пристроїв і постачальників послуг обробки даних.

Мережеві продукти мають відповідати вимогам Закону про дані. Тепер власники даних надають їх на постійній основі. Це суттєво впливає на захист конфіденційних даних і комерційних секретів компаній, які потребують належного рівня безпеки.

Також тепер потрібно укладати ліцензійні угоди з усіма користувачами для того щоб отримати можливість користуватись отриманими даними в майбутньому. Надалі власники даних більше не матимуть змоги розпоряджатися ними вільно та без жодних обмежень [47].

У рамках своєї цифрової стратегії ЄС прагнув запровадити регулювання штучного інтелекту (ШІ) з метою забезпечити сприятливі умови для його розробки та застосування. Штучний інтелект має всі шанси принести численні переваги, зокрема він має можливість покращити або краще сказати вдосконалити систему охорони здоров'я, зробити безпечнішим та екологічно чистішим транспорт, сприяти зростанню ефективності виробничих процесів та використанню більш доступної та стійкої енергії. У квітні 2021 р. Європейська комісія презентувала перший закон про штучний інтелект. У даному акті йдеться про систему класифікації ШІ за рівнями ризику. Системи, які можуть

працювати в різноманітних сферах, проходять через аналіз, а потім розподіляються по рангам за ступенем ризику, який вони можуть становити для користувачів.

Головним пріоритетом для парламенту тепер є забезпечення того, щоб штучний інтелект на території ЄС відповідав критеріям безпеки, прозорості, можливості відстеження, дотримання принципів недискримінації та екологічної стійкості. Такі системи не повинні бути автоматизовані, а мають лишатися лише під контролем людей. Також парламент намагався створити таке собі нейтральне визначення поняття ШІ, яке можна було б застосовувати до новітніх і майбутніх систем штучного інтелекту [8].

У рамках реалізації політики цифровізації Україною було підписано ряд меморандумів. Так у 2022 р. Міністерство цифрової трансформації і Федеральне Міністерство фінансів Республіки Австрія підписали меморандум яким було передбачено співробітництво в сфері цифровізації між двома країнами.

Під час підписання документа було обговорено які є можливості для співробітництва країн у сфері цифровізації, обміну досвідом щодо забезпечення доступу до швидкісного інтернету, розвитку електронного урядування, підтримки цифрових стартапів. Також обговорювалися питання, які пов'язані з потребами телекомунікаційної галузі.

Австрія підтвердила свою готовність допомагати та підтримувати українську серверну та цифрову інфраструктуру. Так у рамках цієї допомоги було узгоджено поставку до України партії генераторів. Сторони також домовились працювати далі над забезпеченням України терміналами супутникового зв'язку Старлінк [35].

В січні 2023 р. Міністерство цифрової трансформації України і Міністерство транспорту та зв'язку Фінляндії підписали меморандум у сфері цифрової трансформації. Відповідно до даного документу, країни розширюватимуть обмін досвідом та співпрацю у відновленні цифрової інфраструктури та посиленні кіберзахисту. Завдяки меморандуму дві держави

будуть проводити співпрацю та співроботу у сфері цифровізації, ІКТ та кібербезпеки, а також займатимуться питаннями модернізації цифрової інфраструктури та посилення її стійкості [39].

Минулого року у травні Віце-прем'єр-міністр з розвитку інновацій, освіти, науки та технологій – Міністр цифрової трансформації Михайло Федоров та Віце-прем'єр-міністр – Міністр цифровізації Польщі Кшиштоф Гавковський підписали меморандум про співпрацю у сфері цифровізації.

Головними напрямками спільної роботи вони визначили розвиток цифрових технологій, інновацій, IT-індустрії, штучного інтелекту, електронного урядування, а також систем «Дія» й mObywatel.

Під час свого візиту до Києва Кшиштоф Гавковський повідомив, що польський уряд й надалі продовжуватиме покривати витрати на обслуговування терміналів зв'язку. Даний вчинок дозволяє українським об'єктам критичної інфраструктури й надалі безоплатно користуватися послугами зв'язку.

Також Віце-прем'єр-міністрами окремо було обговорено питання захисту критичної інформації та державних реєстрів. Зокрема, Польща розташувала в себе вже повністю функціонуючий дата-центр Державної податкової служби України причому на пільгових засадах. Польщею також було побудовано резервний центр обробки даних для можливості розмістити системи Міністерства юстиції України. У цьому центрі зберігаються важливі державні системи. Завдяки цим заходам дані наших громадян знаходяться в безпеці, а цифрова держава може працювати безперебійно [38].

Того ж місяця Міністерство цифрової трансформації України та EdCamp Ukraine уклали меморандум стосовно співпраці у сфері цифровізації системи освіти. Його метою є зміцнення та посилення співпраці задля розвитку цифрових навичок, впровадження інновацій, створення якісного навчального середовища, а також подолання втрат та прогалин в освіті.

Міністерство цифрової трансформації України та EdCamp Ukraine разом будуть працювати над удосконаленням та модернізацією цифрового

освітнього середовища, в тому числі і над розвитком дистанційного навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, у планах є проведення регіональних, національних і міжнародних конференцій у форматі EdCamp, а також інших заходів для вчителів.

Під час підписання меморандуму було обговорено наслідки пандемії та повномасштабної війни для сфери освіти. Було також окреслено важливі проблеми, які потребують негайного вирішення сьогодні, щоб в майбутньому українські діти мали можливість обирати бажаний професійний шлях [18].

Підводячи підсумок можна зазначити, що проведення політики цифровізації йде повним ходом. На національному та наднаціональному рівнях приймаються нормативно-правові акти для регулювання та реалізації даної політики, а між країнами й організаціями укладаються меморандуми і договори. Усе це посилює процес цифровізації і пришвидшує його.

2.2. Стратегії цифрової трансформації державного управління в умовах глобалізації

Для того щоб в сучасних умовах реалізовувати політику цифровізації необхідні відповідні нормативно-правові акти які регулюватимуть цей процес. Особливо необхідно розробляти стратегії цифрової трансформації. Завдяки ним створюється відповідний план заходів які необхідно виконати у певний проміжок часу. Це сприяє кращій реалізації цифровізації державного управління та інших сфер життєдіяльності громадянина, суспільства та держави.

У нас в Україні вже було прийнято ряд стратегій у цій сфері, ще деякі знаходяться у стадії проєктів, є ще й третя категорія, до неї входять ті стратегії які ще тільки обговорюються. Так, наприклад, у 2020 р. уряд затвердив Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 рр., реалізація якої

має відбуватись у два етапи: перший у 2021–2023 рр., другий – у 2024–2027 рр. Даний нормативно-правовий акт має сприяти більшому та швидшому економічному зростанню України та розвитку вітчизняного інформаційного суспільства. Також цією стратегією забезпечується доступ до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів нашої країни, ще ця стратегія сприяє розвитку сфери надання державних і публічних послуг та посиленню цифровізації у регіонах України [21].

Стратегія містить більше ніж шістдесят завдань у сфері цифровізації. Пріоритетними цілями є:

- «зростання рівня цифрової грамотності у громадян України;
- можливість користуватися високошвидкісним Інтернетом в будь-якому населеному пункті нашої держави;
- створення можливостей для того щоб людина могла отримувати публічні послуги в режимі онлайн через смартфон;
- впровадження електронного документообігу;
- забезпечення того щоб між електронними реєстрами (у даному випадку між електронними реєстрами органів місцевого самоврядування) була налагоджена взаємодія;
- переведення пріоритетних публічних послуг в електронну форму;
- впровадження регіональними органами влади відкритих даних;
- розвиток інструментів електронної демократії» [21].

Також ще однією важливою ціллю даного нормативного акту є впровадження системи електронного прийому документів, системи електронних черг та створення для людей можливості звертатися за послугами сфери соціального захисту через спеціальні онлайн сервіси. Більш того, відповідно до цього документу в Україні повинна бути створена електронна система освіти, а на всіх рівнях освіти має бути впроваджено новітні програми які навчатимуть учнів та студентів цифровим навичкам.

Для моніторингу досягнення цілей, до стратегії додали три цифрових КРІ:

- відсоток соціальних закладів, які мають доступ до фіксованого широкосмугового Інтернету (до 2023 р. – школи, заклади первинної та вторинної допомоги, ЦНАПи 100%, інші заклади 95%);
- охоплення територій області мобільними мережами 4G (до 2023 р. – 90% населення);
- рівень цифрової грамотності у населення (до 2023 р. – 55%) [40].

У січні минулого року урядом було затверджено Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN) до 2030 року, яка визначає, що Україна має бути однією з країн-лідерів з цифрових технологій та розвитку. Нормативний акт окреслює якими повинні бути стратегічні цілі, принципи, напрями та завдання державної політики для того, щоб була можливість постійно стимулювати цифрової трансформації, а також сприяти бізнесу й стартапам і розширенню міжнародного партнерства та співробітництва [26].

В Стратегії WINWIN 2030 визначено основні напрямки державної політики у цій сфері, а саме:

- «створення відкритих ринків які будуть призначені для новітніх технологій та інноваційних продуктів;
- створення і підтримка сучасної інноваційної інфраструктури;
- спрощення регуляцій у сфері інновацій;
- забезпечення доступу до фінансування стартапів і бізнесу;
- розвиток людського капіталу, навчання й перекваліфікація;
- захист прав інтелектуальної власності;
- підтримка наукомістких інновацій;
- ефективний менеджмент державних установ у сфері інноваційної діяльності;
- створення центрів досконалості (WinWin CoE) для кожної з ключових галузей;
- зміцнення міжнародної співпраці для доступу до нових ринків і трансферу технологій» [26].

До пріоритетних галузей цієї сфери належать: напівпровідникові технології, імерсивні технології (технології повного або часткового занурення у віртуальний світ), космічні технології, безпілотні технології та автономні системи, а ще безпечний кіберпростір.

Варто виокремити дванадцять стратегічну ціль, що зазначена у цьому документі. Її суть полягає у розвитку спроможностей держави, шляхом впровадження технологій у сфері урядування (govtech).

Вказані технології являють собою більш сучасний підхід, щодо того як потрібно впроваджувати ІКТ в державному секторі задля більш ефективних, доступних та прозорих послуг для громадян. Створення та імплементація цифрових рішень, автоматизація процесів, використання штучного інтелекту - усе це головні напрями роботи, що охоплює govtech.

Цілі цієї технології здебільшого реалізуються через процес створення цифрових платформ, що займаються наданням державних послуг, цифровізацією документообігу, реалізацією проектів цифрового урядування, а також впровадженням новітніх технологій, які сильно вдосконалюють управління ресурсами міст, системами транспорту та аспектами муніципальної інфраструктури, які мають ключовий характер.

В останні роки стають все більш очевидними переваги, які дає цифровий уряд. Було створено Єдиний державний веб портал електронних послуг «Дія» та його мобільний додаток. Близько 20 млн громадян України зараз користуються цим додатком. Українці отримали доступ до більш як 120 оцифрованих державних послуг. Імплементація цифрових технологій у сфері публічного управління дозволяє економити час, гроші, а також усувати будь-які корупційні ризики. Цифровізація державних послуг є невід'ємною складовою побудови людиноцентричної держави.

І хоча цифровізація державних послуг та документообігу пройшла дуже успішно в минулі роки, існування політичного консенсусу стосовно потреби в розвитку інновацій у сфері урядування, доступу до людського капіталу, екосистеми інформаційних технологій, існують чинники, які уповільнюють і

блокують розвиток сектору [26].

У травні минулого року Міністерством цифрової трансформації було проведено презентацію стратегії розвитку цифрових комунікацій до 2030 року. Дану стратегію Мінцифра презентувала з рядом партнерів. Даний акт зосереджений на двох моментах: на доступності сталого зв'язку та розвитку сфери електронних комунікацій як основи економіки. Також цей документ визначає які заходи необхідно провести для відновлення даної сфери у воєнний та післявоєнний час. Так відповідно до стратегії потрібно покращувати послуги для громадян, створювати такі умови які б сприяли покращенню мобільного зв'язку та провести інтеграцію нашої держави до єдиної роумінгової зони ЄС.

Технологічна нейтральність та забезпечення стійкості та міцності мережі це одні з найбільш основних напрямів стратегії. В умовах коли Україна зазнає постійних ударів по своїй інфраструктурі і в будь який момент може виникнути збій, що призведе до соціальних втрат – стійкість мережі стає дуже важливою. Реалізація стратегії має відбуватися в три етапи.

Під час презентації було також підписано меморандум з представниками Національної комісії, що здійснює регуляцію у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра й надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), Київстар, Vodafone Україна та Датагруп. Меморандум підписали для того щоб об'єднати зусилля для відновлення та розвитку електронних комунікацій в Україні [17].

Важливим моментом є також необхідність розробляти стратегії, що стосуються публічних фінансів. Сергій Криниця у 2024 р. провів цілий аналіз з даної теми та виклав його результати у науковій статті «Стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами в Україні: аналіз та перспективи». Дослідник визначає цілий ряд проблем системи управління публічними фінансами. Зокрема, він наголошує на тому, що інформаційні системи управління фінансами не інтегровані, що немає якогось єдиного хмарного середовища, яке б було доступно одночасно для всіх органів влади,

деякі IT-платформи вже застаріли та потребують оновлення, деякі ланки публічного управління не обмінюються електронною інформацією, автоматизація у сфері державного фінансового контролю взагалі відсутня і звичайно ж істотною проблемою залишається кадровий голод. Головне місце серед завдань, які визначені у цьому нормативно-правовому акті посідають перехід на безпаперове середовище та електронний документообіг і впровадження інформаційних систем, що займаються обробкою даних та реалізують їх обмін між різними органами публічної влади [13, с. 309].

Майже одночасно з цим документом Урядом також приймалась Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки. В контексті завдань вона повторює Стратегію, що була розглянута вище. Загальною метою цього стратегічного документу виступає прагнення підвищити рівень прозорості та підзвітності в управлінні публічними фінансами. Однією з цілей Стратегії є розповсюдження та широке використання інформаційних технологій в управлінні фінансами [13, с. 309-310].

Цього року у травні КМУ ухвалив розпорядження «Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та плану заходів щодо її реалізації». Дана Стратегія має продовжити реалізацію визначених у її попередній версії пріоритетних напрямів розвитку Міністерства фінансів України у сфері цифровізації [24].

Міністерство починаючи з 2022 р. постійно вдосконалювало ті чи інші веб-портали та займалось створенням нових автоматизованих систем. У тому ж році почав свою роботу веб-портал, де з'являється інформація про список банків – первинних дилерів та ліцензованих брокерів військових облігацій внутрішніх державних позиків. Це було зроблено для того, щоб збільшити популярність ідеї інвестування у ці облігації.

Міністерство фінансів України зазначило, що цей стратегічний документ визначає цілий перелік кроків, які необхідно зробити для впровадження сучасних інформаційних технологій з метою підвищення

підвищити ефективності, прозорості та інтегрованості фінансової системи нашої держави. Іншими словами, впровадження даних заходів дасть змогу:

- провести оптимізацію обміну даними між державними фінансовими установами;
- значно зменшити операційні витрати та зробити більш ефективним адміністрування бюджетних ресурсів;
- підвищити прозорість державних фінансів та довіру до системи з боку громадськості та міжнародних партнерів;
- запровадити інноваційні цифрові рішення для аналітики та прогнозування бюджетних процесів;
- зробити неможливим вплив людського фактору на автоматичну обробку інформації;
- підвищити інформаційну безпеку в системі управління державними фінансами [41].

Як бачимо у нас існує або перебуває на стадії розробки ряд стратегічних документів, які займаються реалізацією політики цифровізації у різних сферах. Усі ці стратегії необхідно дороблювати відповідно до рекомендацій науковців. Звертає на себе увагу те, що немає якоїсь загальної стратегії щодо проведення цифровізації, однак стратегія «WINWIN» за своєю характеристикою і своїми пунктами може виступити таким документом. Однак, у той же час, немає окремої стратегії для цифровізації саме державного управління. Також, нам здається, що мало хто з дослідників акцентує увагу конкретно на цьому моменті. Процес цифрової трансформації державного управління відбувається відповідно до елементів чи завдань інших стратегій, в яких мова йде про саме державне управління, що частково нагадує четверту модель електронного уряду, про яку мова йшла ще на початку роботи. На нашу думку, це може стати серйозною проблемою.

Окрім стратегій, які було прийнято та розроблено в Україні варто також розглянути європейський досвід. Першим кроком направленими на проведення цифровізації публічного управління в ЄС було затвердження двох

директив. Одна з них – це директива, що стосується захисту фізичних осіб щодо обробки персональних даних та вільного руху цих даних. Її було затверджено у 1995 р. В іншій директиві мова йде про обробку персональних даних та про захист конфіденційності в телекомунікаційному просторі.

Перший з цих двох документів усуває перешкоди для вільного руху даних, а також забезпечує рівноправний захист громадян Співтовариства. Цей нормативний акт застосовується до «будь-якої операції або набору операцій, які виконуються на основі персональних даних». Мова йде про збір, розкриття, зберігання персональних даних тощо. Також слід зазначити, що дія цього документа не поширюється на ті дані, які були оброблені виключно з особистих причин.

В іншому з наведених актів вказано, що держави-члени Співтовариства зобов'язані гарантувати конфіденційність спілкування за допомогою власних національних законів. Будь-яке несанкціоноване прослуховування чи перехоплення є протизаконними. Крім того в Директиві вказано, що у випадку наявності друкованих та електронних каталогів комунікації, люди можуть отримати свої дані без жодних витрат [14, с. 155].

У березні 2021 р. Єврокомісія зробила пропозицію щодо того яким має бути шлях до так званого Цифрового десятиліття. Для керування цією політичною програмою існує цілий план, який передбачає досягнення цифровізації економіки та суспільства ЄС. Його назва – Цифровий компас до 2030 року. Цифровий компас повинен забезпечувати безпеку в цифровій екосистемі. В свою чергу ця система має орієнтуватися на людину. Це означає, що громадяни ЄС можуть отримувати повноваження, а процвітання компанії залежить від її цифрового потенціалу. Компас вказує чотири головних аспекти. Мова йде про такі поняття, як цифрові навички, безпечна та ефективна цифрова інфраструктура, цифровізація бізнесу та цифрова трансформація державних послуг.

Все вищенаведене має бути узгоджено з нормами та стандартами ЄС і не суперечити їм, це необхідно для посилення цифрового суверенітету ЄС. Для

того щоб збудувати так зване Цифрове десятиліття Європи потрібна міцна основа, її здатні забезпечити інвестиції, а їх в свою чергу повинні підтримувати деякі бюджетні інструменти.

Порядок денний закликає до інтенсифікації роботи, розпочатої в попереднє десятиліття, для прискорення цифрової трансформації Європи, спираючись на прогрес у напрямку повноцінно функціонуючого Єдиного цифрового ринку.

Так як для ЄС пріоритетом виступають цифрові технології, то вони також знаходяться у пріоритеті у краї, що виступають стратегічними партнерами ЄС. Ці країни розділяють наміри ЄС стосовно створення набагато кращого та більш гармонізованого цифрового середовища [46].

На кінець, хотілося б загально розглянути цифрову стратегію НАТО. Вважаємо, це необхідним, оскільки в Конституції України визначено можливості вступу до Північноатлантичного альянсу.

На саміті 2020 р. в місті Мадрид країни члени Альянсу вирішили, що вони повинні посилювати власну технологічну перевагу. Стратегія яку вони прийняли має направляти НАТО на те, щоб більш дієво опановувати технології, що допоможе краще протистояти різноманітним загрозам та врешті-решт рухатиме цей союз вперед силою прогресу. Даний нормативний акт пропонує цілу дорожню карту. Відповідно до цієї карти Альянс почне користуватися цифровими технологіями під час проведення усіх своїх операцій для того, щоб просувати власні технологічні переваги під час виконання завдань по стримуванню та обороні. Спрямовуючи розвиток НАТО в чотирьох сферах спроможності – люди, прогрес, технологія і дані – за численними напрямками зусиль, Стратегія визначає провідні результати, очікувані від здійснення цифрової трансформації [33].

Отже, враховуючи вищевикладене можна зробити висновок, що серед розглянутих українських стратегічних документів немає комплексності й узгодженості. Кожна з українських стратегій, у першу чергу, охоплює лише якусь окрему сферу. Також відсутня стратегія і щодо цифрової трансформації

саме державного управління. Цифровізація саме цієї сфери визначена лише тими чи іншими пунктами або цілями в цих стратегіях. На нашу думку, це проблема, яку необхідно вирішити. Окрема стратегія у цій сфері стала б цілим планом, відповідно до якого можна було б реалізовувати політику цифровізації в сфері державного управління. Без неї цей процес відбувається хаотично, а різні завдання у різних стратегічних документах породжують суперечності.

2.3. Основні бар'єри цифровізації державного управління та способи їх усунення

На жаль, цифрова трансформація державного управління не проходить без проблем. Так чи інакше з'являються бар'єри, які стають на заваді у цього процесу. Тому вкрай необхідно розуміти, що це за проблеми та перешкоди і як їх подолати.

Загалом проблеми та бар'єри цифровізації можуть бути як загальними для всіх країн так і відрізнятися в залежності від місцевої специфіки. Можна виділити шість загальних проблем цифровізації, хоча їх набагато більше.

По-перше, це відсутність розвинутої інтернет-інфраструктури. В багатьох країнах, в тому числі і в нашій, не вся територія покрита Інтернетом, не всі громадяни мають до нього доступ. Це ускладнює впровадження та використання цифрових технологій. Тому потрібно, щоб усі регіони країн та більшість їх громадян були забезпечені якісною інтернет-інфраструктурою.

По-друге, при проведенні цифровізації потрібно звертати увагу на кіберзагрози. Недостатня захищеність цифрового середовища призводить до витоку персональних даних людей, що потім стає інструментом в руках шахраїв. Захист даних та забезпечення кібербезпеки є важливими аспектами успішного проведення цифровізації, особливо це стосується органів влади.

По-третє, у багатьох людей особливо похилого віку відсутня цифрова грамотність, що також стає перепорою при проведенні цифровізації. Для вирішення цієї проблеми потрібно проводити навчання та підвищувати обізнаність населення про можливості та переваги цифрових технологій.

Четвертим бар'єром виступає недостатньо якісне законодавство, що лише уповільнює процес цифровізації. Прийняття відповідних нормативно-правових актів забезпечує безпеку та ефективність цифрових сервісів.

Також є проблема з недостатнім фінансуванням з боку держави. Цифровізація вимагає великих інвестицій, їх відсутність унеможливорює впровадження цифрових технологій, створення цифрової інфраструктури тощо. Необхідно забезпечувати адекватне фінансування для розвитку та підтримки процесу цифровізації.

Остання з цього переліку проблема полягає в відсутності чіткої стратегії, підтримки та координації з боку держави. Щоб усе це забезпечити необхідна політична воля і лідерство [45].

Ці проблеми фактично є основними. Деякі з них до того ж ще й загострилися з початком війни, як-от, проблема фінансів та інтернет-покриття. Однак, якщо абстрагуватися від війни для подолання цих перешкод потрібна конкретні заходи. Наприклад, можна створювати спеціальні курси чи щось таке для того, щоб вирішити проблему цифрової грамотності. Проходження додаткових курсів зробить державних службовців більш обізнаними в цій сфері. До того ж це само по собі корисно, адже людина у процесі дізнається про себе щось нове. Про недостатньо якісне законодавство буде ще йти мова далі, однак частково цього питання ми торкнулися у попередньому пункті коли говорив про відсутність стратегії. Проблема кіберзагроз пов'язана з проблемою цифрової грамотності. Так виходить, що більшість спеціалістів з кібербезпеки в державних органах насправді мають низький рівень грамотності. Це призводить до того, що акаунти державних службовців або сайти органів влади слабо захищені. До них добираються прості паролі, що легко призводить до їх взлому шахраями або хакерами країни агресора. Тому

рішення цієї проблеми лежить там де і вирішення проблеми цифрової грамотності. Щодо інвестицій то тут питання складніше. Щоб було більше інвестицій, наприклад, з-за кордону необхідно чимось привабити інвесторів. Однак, в Україні дуже гостро стоїть проблема корупції, у тому числі, і в сфері цифровізації. Кошти, які виділяються з боку держави на впровадження цифрових технологій розкрадаються, а це, у свою чергу, також відлякує інвесторів. Тому без вирішення проблеми корупції неможливо вирішити проблему з фінансуванням цифровізації.

Існують й інші проблеми, які пов'язані з цифровізацією. Наприклад, застарілі системи. Багато організацій, у тому числі, і державних органів ще й досі покладаються на старі системи, які важко інтегрувати із сучасними технологіями. Щоб усунути цей бар'єр, варто використовувати так званий поетапний підхід до цифровізації. Необхідно поступово провести заміну старих систем, на нові гнучкі, а починати варто з тих систем, що мають найбільшу цінність в організації та відіграють найбільш важливу роль. Також варто використовувати проміжне програмне забезпечення, оскільки воно здатно поєднати старі системи з новими.

Проблема браку цифрових навичок напряму витікає із проблеми цифрової грамотності і вирішується вона так само. Потрібно проводити комплексне навчання для працівників всіх рівнів органів публічної влади. Крім того, якщо розвивати співпрацю з університетами і приватними організаціями, то це також буде сприяти вдосконаленню цифрових навичок працівників.

Якщо говорити про фінансові проблеми, то на допомогу окрім того, що ми зазначили вище, приходять державні гранти. Варто додати, що організації державного сектору здатні максимально використовувати програми фінансування, які створюються спеціально з метою підтримки ініціатив в сфері цифровізації. Ще вони можуть скорочувати витрати, спільно використовуючи платформи та послуги.

Також необхідно розвивати цифрове лідерство. Програми щодо

розвитку лідерських якостей, які зосереджені саме на цифровій грамотності дають змогу особам які приймають рішення зрозуміти важливість цифровізації органів державного управління. Впровадження програм які займаються управлінням змінами, підкреслюють переваги цифровізації та залучають внутрішніх лідерів, може досить сильно зменшити будь-який опір який існує в органі влади. Чітке визначення переліку переваг, які найбільше приваблюють окремих осіб, наприклад зниження витрат, підвищення продуктивності та лідерство на ринку, гарантує, що всі члени команди зрозуміють, яку користь ці зміни принесуть їм як особам [48].

Так зване цифрове лідерство теж є необхідним. Якщо люди, які виступають у ролі лідерів або персони що займають керівні посади не розуміють нічого в цифрових технологіях це призводить до того, що вони просто не здатні приймати потрібні рішення. Окрім того, це значно сповільнює процес цифровізації державного управління і веде до відсталості в інноваціях і покладанні на застарілі системи.

У сфері державного управління процес цифрової трансформації, як правило, проходить у більш повільному темпі, ніж у сфері охорони здоров'я, торгівлі або фінансів. Це банально спричинено бюрократією, яка створює перешкоди для швидкого прийняття рішень і впровадження новітніх технологій. Ще одна актуальна проблема полягає у тому, що потрібно активно інвестувати в підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, однак цих інвестицій у більшості випадків мало.

Зазначимо, що аналогове опрацювання та адміністрування застосунків не орієнтовані на майбутнє та неефективні. Процеси, які відбуваються всередині організації потребують цифрової трансформації, у першу чергу, з тою метою, щоб розвантажити співробітників державного сектора і не змушувати їх виконувати монотонні завдання. Штучний інтелект здатен зробити обробку документів більш прозорою та швидкою.

Якщо казати про приклади успішної спільної праці органів державної влади і користувачів у зжаті строки, то варто згадати розроблене рішення для

обробки даних, яке провело оптимізацію роботи Центру допомоги з безробіття під час пандемії у США. Також можна відмітити, що у Німеччині уряд виділив фінанси для створення близько 30 закладів які мають займатись навчанням держслужбовців у цій сфері.

Веб-портал «Дія», створений в Україні ще у 2020 р., дозволяє громадянам проводити ідентифікацію за допомогою цифрових документів і ділитися ними з понад п'ятдесятьма державними службами. Тобто можна сказати, що дане рішення, значно зменшило рівень бюрократії та скоротило обсяги паперової роботи. Запуск «Дії» спричинив ріст цифрової грамотності серед українців, що пришвидшило цифровізацію в інших сферах [28].

Свої рекомендації стосовно подолання бар'єрів висуває Центр Разумкова. Відповідно пропонується сприяти формуванню цифрової сумісності між країнами світу. Мова йде про певний набір глобальних правил з урахуванням місцевої специфіки кожної країни. Також даний крок передбачає ухвалення певного міжнародного документу в якому б визначались принципи та пріоритети поширення цифрових технологій.

Наступна ідея полягає у тому, що світові лідери мають докласти значних зусиль для того, щоб подолати цифровий розрив між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються.

Далі мова йде про те, що цифрові технології мають бути доступними та надійними для всіх. Цифрові технології повинні включати в себе посилений кіберзахист персональних та конфіденційних даних.

Центр Разумкова також пропонує створити міжнародну платформу, яка буде займатися вирішенням проблем, що виникають через негативні аспекти цифровізації.

Висувається пропозиція підвищити рівень статистичних систем для того, щоб мати можливість адекватного та в безперервному режимі відстежувати процеси впровадження цифрових технологій та їх наслідки.

Остання пропозиція полягає у створенні фонду підтримки, кошти якого будуть спрямовані на створення нової цифрової інфраструктури та

модернізацію старої. Безпосередньо мова йде про співпрацю між різними країнами. Це також допомагає подолати бар'єри цифровізації оскільки такі країни як Естонія мають набагато більше досвіду в цьому питанні і у випадку коли ми не знаємо як і що зробити ми можемо звернутися до їх досвіду [50].

Окрім викладеного, вважаємо, що варто також розглянути й думки окремих дослідників даної теми. Так, наприклад, Г. Шерстюк у статті «Цифровізація публічного управління: виклики та перспективи впровадження» зазначає, що «на сьогодні публічне управління зіштовхується з різними викликами та проблемами. Один з цих викликів – це інтеграція цифрових технологій в уже існуючі системи публічного управління». Автор зазначає, що потрібно як внести зміни у способи роботи органів влади, так і дуже швидко привести норми у новий стан відповідно до нових реалій. Вона вказує, що цифровізація здатна вплинути на наш спосіб роботи змінивши його з ручного на автоматизований. Разом із тим, у статті зазначено, що не варто нехтувати тим, що цифрова трансформація це фактично каталізатор нових можливостей та перспектив. Так цей процес підвищує рівень довіри до органів влади, забезпечує доступність громадян до державних послуг та сприяє росту якості цих послуг. Зазначено, що цифровізація повністю змінила наше уявлення про публічне управління, а також якість надання державних послуг. Однак, на даний момент громадяни хочуть щоб держава почала задовольняти їх потреби ще ефективнішими способами. Бажання та поведінкова трансформація громади повинні супроводжуватися здатністю інституцій справлятися з трансформаціями, що відбуваються в суспільстві [52, с. 157].

Також варто розглянути статтю С. Прокопенко, який торкається проблеми правових бар'єрів, що постають на шляху цього процесу і вказує на те, що в Україні застаріле законодавство, яке не відповідає сучасним реаліям. Як приклад наводиться Закон України «Про електронний цифровий підпис». В матеріалі вказано, що незважаючи на численні зміни які було внесено до даного нормативного акту, в ньому ще й досі залишаються норми, що не враховують новітні технологічні досягнення та інновації і вимоги до безпеки

даних. Через те що уніфіковані стандарти для електронних документообігу між органами влади відсутні, це призводить до утворення правових колізій.

Ще одним прикладом є Закон України «Про захист персональних даних». Автор зазначає, що в нашій країні недостатня правова регламентація з питань захисту персональних даних в електронних системах, і що даний закон теж потребує оновлення його норм відповідно до сучасних реалій. І хоча було впроваджено Загальний регламент про захист даних ЄС, наше чинне законодавство на даний момент ще не повністю відповідає цим стандартам. Дана проблема створює правові ризики для органів публічної влади, що користуються цифровими послугами, а також веде до падінні довіри людей, щодо безпеки їх персональних даних [29, с. 237].

Тепер розглянемо один документ підготовлений в рамках міжнародної Програми «U-LEAD з Європою» – «Пропозиції щодо окремих напрямків державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП». У цьому документі теж мова йде про перешкоди на шляху цифровізації. Цікавим є те, що визначення однієї з проблем звучить ось так «потреба періодичної актуалізації стратегічного бачення цифрової трансформації сфери адміністративних послуг і офіційного оформлення відповідної державної політики, визначення ролі та місця ЦНАП у контексті розвитку е-послуг, а також бачення розвитку е-послуг у рамках власних повноважень ОМС» [30]. Тобто на відміну від попередніх більш загальних питань, тут вже з'явилася конкретика.

Автори цього документу вважають, що у тому разі коли ця проблема не буде вирішена це призведе до того, що наявні ресурси і потенціал ЦНАП не будуть використовуватись в повній мірі для запровадження е-послуг.

Далі мова йде про те, що починаючи з 2019 р. у питаннях надання публічних послуг увага здебільшого приділяється цифровізації, ставиться ціль перевести всі публічні послуги в онлайн режим. Новостворене ж Мінцифра наголошує на тому, що необхідно також розвивати мережу ЦНАПів. Це виправдано тим, що процес переведення всіх послуг в електронний режим

буде тривати довго, а отже надання послуг в режимі оффлайн буде залишатись актуальним для населення України. При цьому потребують подальшого розвитку питання взаємодії обох каналів надання адміністративних послуг, їх взаємодоповнення.

Окрім того, автори переконані, що необхідно звернути увагу на те, яким чином ЦНАПи можуть посилити процес цифрової трансформації послуг, наблизити їх до мешканців, бути одним з інструментів подальшого стимулювання розвитку електронних послуг і навпаки: як е-послуги та запровадження ІТ можуть поліпшити обслуговування в ЦНАПах. Також у документі пропонується прийняти Стратегію цифрової трансформації сфери адміністративних послуг, а також в нашому законодавстві та різноманітних програмних документах Уряду зробити більш актуальним роль і місце ЦНАП у контексті цифровізації, врахувавши потребу синергії ЦНАП та е-послуг [30].

Варто також звернути увагу на працю В. Логвінова «Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів». Даний науковець звертає увагу на декілька проблем цифровізації публічного управління. По-перше він вказує на проблеми з фінансуванням наголошуючи, що процес цифровізації та впровадження цифрових технологій сам по собі дорогий і вимагає великих інвестицій. Зараз коли триває війна в Україні, загострюється фінансова проблема в тому числі і в сфері цифровізації. По-друге в цій праці також зазначено, що бар'єром в даній сфері є ще й різноманітність цифрових технологій, що застосовуються в публічному управлінні. Це призводить до появи труднощів в інтеграції та роботі з даними. Автор наголошує на тому, що потрібно затвердити єдині технологічні стандарти в цій сфері. По-третє приділено увагу кадровим проблемам. Якщо говорити точніше, то зазначено, що у цій сфері спостерігається брак висококваліфікованих кадрів. У багатьох працівників держорганів спостерігається низький рівень цифрової грамотності [15, с. 57-58].

Дослідники Г. Разумей та М. Разумей у своїй статті «Діджиталізація

публічного управління як складник цифрової трансформації України» пропонують способи вирішення проблем в сфері цифровізації публічного управління. Вони вважають, що в органах публічної влади варто запуснути механізми мотивації, підбору, навчання безперервного розвитку та оцінки компетенцій за напрямами сучасних методів обробки, аналізу великих даних, цифрового сервіс-орієнтованого підходу. На їх думку, держава повинна бути зацікавленою в процесі створення нової культури надання публічних послуг та нової культури взаємодії державних органів з громадянами, бізнесом тощо. Дані зміни вимагатимуть кваліфікованих кадрів, для чого власне і потрібне навчання державних службовців, особливо тих які приймають рішення. Необхідно також різними методами спонукати працівників до активного використання цифрових технологій, постійно підвищувати рівень їх цифрової грамотності та займатись формування так званої цифрової зрілості [31, с. 144].

На кінець, варто розглянути статтю науковців Н. Бондарчука та Н. Дубрової «Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку». У цій науковій роботі вони торкаються проблеми правового забезпечення, якщо точніше мова йде, що між поточними зусиллями цифровізації та чинним законодавством. Також вони відмічають недосконалість наших законів та те, що в нашій країні відсутній єдиний стандарт при виборі системи цифровізації. Дослідники вважають, що потрібно прийняти «Цифровий кодекс» який займатиметься регуляцією комунікаційних мереж та послугами в рамках цифрового ринку та надання цифрових послуг. Це має бути комплексний нормативно-правовий акт в якому будуть прописані в тому числі правила та стандарти щодо використання технологій у всіх сферах життя. Це допоможе забезпечити порядок та рівні умови для всіх учасників цифрового простору, який постійно розширюється [3, с. 215].

Узагальнюючи вищевикладене та позиції окремих науковців, вважаємо, що основними бар'єрами цифровізації державного управління на сьогодні є:

- фінансова проблема. Державні органи влади не мають достатньої кількості коштів для реалізації політики цифровізації;

- проблема інтернет покриття. Хоча ситуація у цьому питанні значно покращилась ця проблема все ще не вирішена. Так за даними, які були перед війною територія України була покрита інтернетом на 70%;
- питання цифрової грамотності. У великої кількості населення відсутнє розуміння того як працюють цифрові технології, що призводить до того, що громадяни не знають як користуватись державними послугами в режимі онлайн;
- проблема поінформованості. Державні органи влади недостатньо інформують населення щодо того, як і якими послугами вони можуть скористатися в електронному вигляді;
- відсутність цифрових навичок. Багато державних службовців не розуміють як працювати з технологіями, що призводить до того, що вони в одних випадках не здатні надати послуги онлайн, а в інших випадках, наприклад в кіберзахисті, не можуть забезпечити ефективний цифровий захист державних органів;
- проблема застарілих технологій або їх відсутність. Ця проблема дещо впливає з фінансової, адже через нестачу фінансів держава не здатна забезпечити органи влади новою технікою.

Для того щоб усунути дані бар'єри, на наш погляд, необхідно зробити два кроки. По-перше, зробити політику цифровізації одним із пріоритетних напрямів сучасної державної політики. А по-друге, максимально знизити рівень корупції в країні. Адже багато коштів, які виділяються на цифровізацію державного управління просто розкрадаються. Ми переконанні, що подолання корупції призведе до того, що більшість коштів направлених на реалізацію політики цифровізації будуть доходити до органів влади, а керівництво – використовувати їх за призначенням. Розв'язання цієї проблеми призведе і до вирішення питань із застарілою комп'ютерною технікою. При наявності достатньої кількості коштів, державні органи влади зможуть придбати необхідне їм сучасне обладнання.

Щодо проблеми інтернет покриття, то тут все просто, держава повинна

і далі проводити інтернет-кабелі та створювати цифрову інфраструктуру на всій території.

Якщо говорити про проблему поінформованості, то, ми вважаємо, що державні органи влади мають активно використовувати для інформування всі засоби інформації. До речі, вже сьогодні різні органи влади розміщують інформацію на своїх веб-сайтах та створюють сторінки у соціальних мережах, що дозволяє громадянам оперативно побачити всю корисну для них інформацію.

Питання підвищення цифрової грамотності потрібно вирішувати шляхом створення спеціальних програм і курсів, проходячи які звичайні громадяни та державні службовці зможуть навчитися краще користуватися цифровими технологіями. Для реалізації таких заходів необхідно виділяти спеціальні гранти, причому це можна робити, як з боку держави, так і залучаючи різні громадські організації. Це також і можливість вирішити проблему набуття цифрових навичок державними службовцями. Правда у цьому питанні можна ще залучати спеціальних фахівців, які допоможуть службовцям розвивати необхідні для їх роботи здібності.

Отже, як можна побачити цифровізація державного управління має багато проблем і бар'єрів. Існують різні дослідження на цю тему і в кожному з них виділяють різну кількість перешкод. Вони можуть бути як загальними, так і конкретними, пов'язані з якимись окремими аспектами цього процесу. З-поміж них можна виділити фінансову проблему, проблему цифрових навичок та грамотності, питання застарілого обладнання. Деякі дослідники також виділяють проблему недосконалого законодавства та інтеграції цифрових технологій у діяльність державних органів влади. Вони пропонують різні шляхи вирішення цих проблем. На жаль, наразі дані бар'єри все ще не подолані, а, отже, вони і далі будуть перешкоджати реалізації політики цифровізації в державному управлінні.

Висновки до Розділу 2

Процес цифровізації державного управління триває повним ходом. Вже напрацьована ціла нормативно-правова база. В Україні було прийнято ряд законів, ухвалено стратегію та внесено зміни до чинного законодавства. Окрім того було укладено меморандуми та договори між Україною та іншими партнерами щодо співпраці у цій сфері.

Також приймаються й різноманітні стратегії як на національному рівні так і на наднаціональному. Однак, хоча ці документи й стосуються цифровізації, вони охоплюють лише якусь окрему галузь. На жаль, в Україні стратегії яка б стосувалась цифровізації державного управління не має.

Сам по собі цей процес складний і стикається з багатьма перешкодами та проблемами. На сьогоднішній день різні вчені та науковці аналізують проблеми цифровізації державного управління та висувують свої пропозиції щодо того як їх подолати. Однак, дані проблеми у більшості випадків залишаються невирішеними, що негативно впливає на процес цифровізації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено цифровізацію державного управління в умовах глобалізації та сформульовано наступні висновки і пропозиції:

1. Цифровізація являє собою поступовий процес впровадження цифрових технологій в усі сфери життя людини. Безпосередньо цифровізація державного управління – це складова загального процесу цифровізації, суть якої полягає у використанні цифрових технологій в державному управлінні, переведення інформації, послуг та діяльності в цифрове середовище, запровадження електронного документообігу тощо. Сьогодні цифровізація є сучасним «трендом» і всі держави намагаються реалізовувати власну політику у цій сфері. Згідно з міжнародними рейтингами Україна за роки незалежності дуже сильно просунулася у даній сфері вперед і продовжує розвиватися і надалі.

Наразі, більшість розвинених країн створили власні веб-портали, переводять понад 90% послуг в режим онлайн, роблять можливим в онлайн режимі укласти договори, підписувати декларації, створювати бізнес тощо.

2. За роки незалежності України було прийнято низку нормативно-правових актів, що регулюють питання цифровізації державного управління, з-поміж яких можна виокремити Закони України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про захист персональних даних», «Про публічні електронні реєстри» та «Про цифровий контент та цифрові послуги», Концепції розвитку електронного урядування в Україні тощо. Було також укладено низку меморандумів між Україною та іншими державами стосовно питання цифровізації. Всі ці документи направлені на врегулювання питань «модернізації» державного управління та сфери надання публічних послуг у контексті електронізації та глобалізації.

3. За останні роки в Україні було створено або запропоновано

декілька стратегій в сфері цифровізації державного управління. Однак, у всіх цих стратегіях немає комплексності й узгодженості. Кожна з українських стратегій, у першу чергу, охоплює лише якусь окрему сферу. Також відсутня стратегія і щодо цифрової трансформації саме державного управління. Цифровізація саме цієї сфери визначена лише тими чи іншими пунктами або цілями в цих стратегіях. На нашу думку, це проблема, яку необхідно вирішити. Окрема стратегія у цій сфері стала б цілим планом, відповідно до якого можна було б реалізовувати політику цифровізації в сфері державного управління. Без неї цей процес відбувається хаотично, а різні завдання у різних стратегічних документах породжують суперечності.

4. На сучасному етапі розвитку нашої країни основними бар'єрами у цифровізації державного управління є: недостатнє фінансування, низький рівень цифрової грамотності, практична відсутність у державних службовців та більшості населення країни цифрових навичок, застаріле комп'ютерне обладнання, недостатня поінформованості населення про цифровізаційні процеси в державі та відповідні можливості пов'язані із цим, відсутність стовідсоткового інтернет-покриття в Україні тощо. Зважаючи на це, та на наявні умови в нашій державі пропонуємо шляхом пріоритезації політики цифровізації та шляхом подолання корупції, насамперед, вирішити фінансові проблеми. Необхідно також створювати навчальні програми та курси для державних службовців і звичайних громадян. Дані заходи допоможуть подолати цифрову безграмотність, також це дозволить керівникам добре орієнтуватися у цій темі, приймати правильні рішення та бути відкритими для інновацій у сфері цифровізації. Окрім того, потрібно залучати спеціалістів, які будуть займатись навчанням державних службовців.

Переконані, що комплексне впровадження вказаних заходів буде сприяти посиленню цифровізації державного управління та утриманню нашою країною лідерства цифрового рейтингу ООН за розвитком цифрових послуг, а також покращенню якості й умов життя в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева О.М. Електронне урядування: теорія і практика: Навч. посіб. для студентів спеціальності 8.03020401 «Міжнародна інформація». К.: Товариство «Авега», 2015. 230 с.
2. Андреева О.М. Е-урядування південної Кореї: стратегія успіху. Регіональні студії. 2019. № 18. С. 67-72.
3. Бондарчук Н.В., Дуброва Н.П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. 2023. Том 34(73). № 1 С. 215-216.
4. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): Монографія / За заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 680 с.
5. Даміров Наміг Рафіг огли. Модель електронної держави як основа формування інноваційної системи публічного управління. Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис. 2023. Час. 28. С. 344-349.
6. Естонія – країна, де перемогла електронна демократія [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/26955015.html>.
7. Естонія і Литва: порівняння програм e-Residency у 2025 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://finevolution.pl/ua/post/estoniia-i-lytva-porivniannia-prohram-e-residency-u-2025-rotsi>.
8. Закон ЄС про штучний інтелект: перший регламент щодо штучного інтелекту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>.
9. Закон про електронний уряд [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.justice.gov/opcl/e-government-act-2002>.
10. Закон про свободу інформації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.foia.gov/>.

11. Закон про цифрові послуги [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Services_Act.
12. Закон про цифрові ринки: забезпечення справедливих та відкритих цифрових ринків [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act-ensuring-fair-and-open-digital-markets_en.
13. Криниця С.І. Стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами в Україні: аналіз та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 6. С. 307-321.
14. Кузьменко В.І. Цифрова трансформація публічного управління: досвід Європейського Союзу. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Sv. 7, Vyd. 1. С. 155-168.
15. Логвінов В.Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.): у 5 т. К., 2019. Т. 4. С. 57-59.
16. Мережева країна: як Естонія запровадила е-урядування [Електронний ресурс]. Режим Доступу: <https://mind.ua/openmind/20200751-merezheva-krayina-yak-estoniya-zaprovadila-e-uryaduvannya>.
17. Мінцифра презентувала стратегію розвитку електронних комунікацій до 2030: долучайтесь до обговорення [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-prezentovala-strategiyu-rozvitku-elektronnikh-komunikatsiy-do-2030-doluchaytesya-do-obgovorennya>.
18. Мінцифри: Підписано меморандум про співпрацю у сфері цифровізації системи освіти [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pidpysano-memorandum-pro-spivpratsiu-u-sferi-tsyfrovizatsii-systemy-osvity>.
19. Перший в світі цифровий уряд [Електронний Ресурс]. Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-fut-41741366>.

20. Правове регулювання цифрової трансформації й цифровізації у цивільному праві України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://law.chnu.edu.ua/pravove-rehuliuivannia-tsyfrovoi-transformatsii-y-tsyfrovizatsii-u-tsyvilnomu-pravi>.

21. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

22. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 р. № 80/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 31. Ст. 286.

23. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.

24. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 травня 2025 р. № 464-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text>.

25. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 р. № 1907-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 11. Ст. 27.

26. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 695 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

27. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 10 серпня 2023 р. № 3321-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 90. Ст. 345.

28. Проблеми цифровізації державного сектору та шляхи їх

вирішення [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/tech-digitalization-challenges-in-the-public-sector-and-how-to-tackle-them>.

29. Прокопенко С.Л. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 235-240.

30. Пропозиції щодо окремих напрямків державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП. «U-LEAD з Європою» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/U-LEAD-Policy-Paper-on-Digitalisation-2021.pdf>.

31. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2(25). С. 139-145.

32. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації / За ред. Д.Г. Лук'яненка. К.: КНЕУ, 2001. 538 с.

33. Стратегія цифрової трансформації НАТО [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/news_229985.htm?selectedLocale=uk.

34. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

35. Україна і Австрія підписали меморандум про співпрацю у сфері цифровізації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3619693-ukraina-i-avstria-pidpisali-memorandum-pro-spivpracu-u-sferi-cifrovizacii.html>.

36. Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн-держпослуг [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholylyla-svitovyi-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposluh>.

37. Україна посіла п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових держпослуг [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/ukraina-posila-p%CA%BCiate-mistse-u-sviti-za-rivnem-rozvytku-tsyfrovykh-derzhposluh>.

38. Україна та Польща підписали меморандум про співпрацю у сфері цифровізації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/posyliuiemo-mizhnarodne-partnerstvo-u-sferi-tsyfrovizatsii-ukraina-ta-polshcha-pidpysaly-memorandum>.

39. Україна та Фінляндія підписали меморандум про співпрацю у сфері цифровізації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://suspilne.media/364780-ukraina-ta-finlandia-pidpisali-memorandum-pro-spivpracu-u-sferi-cifrovizacii>.

40. Уряд затвердив Державну стратегію регіонального розвитку до 2027 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-derzhavnu-strategiyu-regionalnogo-rozvitku-do-2027-roku>.

41. Уряд затвердив стратегію цифрового розвитку системи управління держфінансами до 2030 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/golovna/uryad-zatverdiv-strategiyu-cifrovogo-rozvitku-sistemi-upravlinnya-derzhfinansami-do-2030-roku.html>.

42. Хаустова В.Є., Крячко Є.М., Бондаренко Д.В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. Бізнесінформ. 2024. № 9. С. 75-93.

43. Хаустова М.Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. Міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 5. С. 209-216.

44. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356.

45. Цифрова держава: проблеми, інструменти їх вирішення [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zovu.org/digital-state-problems-tool>.

46. Цифрова стратегія ЄС [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy>.
47. Цифрова трансформація – чи готова ваша компанія до нових законів ЄС? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://actlegal.com/news/digital-transformation-is-your-company-prepared-for-the-new-eu-laws>.
48. Цифрова трансформація в державному секторі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.readingroom.com/insights/digital-transformation-in-the-public-sector-overcoming-the-top-5-barrier>.
49. Цифрове врядування: Монографія / О.В. Карпенко, Ж.З. Денисюк, В.В. Наместнік та ін.; за. ред. О.В. Карпенка. К.: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
50. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>.
51. Чукут С.А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я.Ю. Основи електронного урядування: Навч. посіб. К.: КПП ім. І. Сікорського, 2022. 268 с.
52. Шерстюк Г.М., Корнієнко В.О., Вишняк І.О., Танасогло О.М. Цифровізація публічного управління: виклики та перспективи впровадження. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2025. Том. 36. № 1. С. 155-159.
53. Юсеф Н.Н., Артеменко А.І. Ефективність державного управління в період глобалізації. Державне управління. 2020. № 2(4). С. 391-396.
54. Digital government. OECD [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>.
55. What is digital government service? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://granicus.com/uk/digital-government-services>.
56. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiiu-tsyfrovoho-innovatsii-do-2030-roku>.
57. WIPO: Оприлюднено Глобальний інноваційний індекс 2023 року. Україна посідає 55 місце [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8033>.

Глобальний інноваційний індекс за 2023 р.

GII rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank	GII rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank
1	Switzerland	67.6	1	1	67	Bahrain	29.1	46	9
2	Sweden	64.2	2	2	68	Mongolia	28.8	7	13
3	United States	63.5	3	1	69	Oman	28.4	47	10
4	United Kingdom	62.4	4	3	70	Morocco	28.4	8	11
5	Singapore	61.5	5	1	71	Jordan	28.2	16	12
6	Finland	61.2	6	4	72	Armenia	28.0	17	13
7	Netherlands (Kingdom of the)	60.4	7	5	73	Argentina	28.0	18	6
8	Germany	58.8	8	6	74	Costa Rica	27.9	19	7
9	Denmark	58.7	9	7	75	Montenegro	27.8	20	36
10	Republic of Korea	58.6	10	2	76	Peru	27.7	21	8
11	France	56.0	11	8	77	Bosnia and Herzegovina	27.1	22	37
12	China	55.3	1	3	78	Jamaica	27.1	23	9
13	Japan	54.6	12	4	79	Tunisia	26.9	9	14
14	Israel	54.3	13	1	80	Belarus	26.8	24	38
15	Canada	53.8	14	2	81	Kazakhstan	26.7	25	3
16	Estonia	53.4	15	9	82	Uzbekistan	26.2	10	4
17	Hong Kong, China	53.3	16	5	83	Albania	25.4	26	39
18	Austria	53.2	17	10	84	Panama	25.3	48	10
19	Norway	50.7	18	11	85	Botswana	24.6	27	3
20	Iceland	50.7	19	12	86	Egypt	24.2	11	15
21	Luxembourg	50.6	20	13	87	Brunei Darussalam	23.5	49	14
22	Ireland	50.4	21	14	88	Pakistan	23.3	12	5
23	Belgium	49.9	22	15	89	Azerbaijan	23.3	28	16
24	Australia	49.7	23	6	90	Sri Lanka	23.3	13	6
25	Malta	49.1	24	16	91	Cabo Verde	23.3	14	4
26	Italy	46.6	25	17	92	Lebanon	23.2	15	17
27	New Zealand	46.6	26	7	93	Senegal	22.5	16	5
28	Cyprus	46.3	27	2	94	Dominican Republic	22.4	29	11
29	Spain	45.9	28	18	95	El Salvador	21.8	17	12
30	Portugal	44.9	29	19	96	Namibia	21.8	30	6
31	Czech Republic	44.8	30	20	97	Bolivia (Plurinational State of)	21.4	18	13
32	United Arab Emirates	43.2	31	3	98	Paraguay	21.4	31	14
33	Slovenia	42.2	32	21	99	Ghana	21.3	19	7
34	Lithuania	42.0	33	22	100	Kenya	21.2	20	8
35	Hungary	41.3	34	23	101	Cambodia	20.8	21	15
36	Malaysia	40.9	2	8	102	Trinidad and Tobago	20.7	50	15
37	Latvia	39.7	35	24	103	Rwanda	20.6	1	9
38	Bulgaria	39.0	3	25	104	Ecuador	20.5	32	16
39	Türkiye	38.6	4	4	105	Bangladesh	20.2	22	7
40	India	38.1	1	1	106	Kyrgyzstan	20.2	23	8
41	Poland	37.7	36	26	107	Madagascar	19.1	2	10
42	Greece	37.5	37	27	108	Nepal	18.8	24	9
43	Thailand	37.1	5	9	109	Nigeria	18.4	25	11
44	Croatia	37.1	38	28	110	Lao People's Democratic Republic	18.3	26	16
45	Slovakia	36.2	39	29	111	Tajikistan	18.3	27	10
46	Viet Nam	36.0	2	10	112	Côte d'Ivoire	18.2	28	12
47	Romania	34.7	40	30	113	United Republic of Tanzania	17.4	29	13
48	Saudi Arabia	34.5	41	5	114	Togo	16.9	3	14
49	Brazil	33.6	6	1	115	Nicaragua	16.9	30	17
50	Qatar	33.4	42	6	116	Honduras	16.7	31	18
51	Russian Federation	33.3	7	31	117	Zimbabwe	16.5	32	15
52	Chile	33.3	43	2	118	Zambia	16.4	4	16
53	Serbia	33.1	8	32	119	Algeria	16.1	33	18
54	North Macedonia	33.0	9	33	120	Benin	16.0	34	17
55	Ukraine	32.8	3	34	121	Uganda	16.0	5	18
56	Philippines	32.2	4	11	122	Guatemala	15.8	33	19
57	Mauritius	32.1	10	1	123	Cameroon	15.3	35	19
58	Mexico	31.0	11	3	124	Burkina Faso	14.5	6	20
59	South Africa	30.4	12	2	125	Ethiopia	14.3	7	21
60	Republic of Moldova	30.3	13	35	126	Mozambique	13.6	8	22
61	Indonesia	30.3	5	12	127	Mauritania	13.5	36	23
62	Iran (Islamic Republic of)	30.1	6	2	128	Guinea	13.3	9	24
63	Uruguay	30.0	44	4	129	Mali	12.9	10	25
64	Kuwait	29.9	45	7	130	Burundi	12.5	11	26
65	Georgia	29.9	14	8	131	Niger	12.4	12	27
66	Colombia	29.4	15	5	132	Angola	10.3	37	28

Source: Global Innovation Index Database, WIPO, 2023.

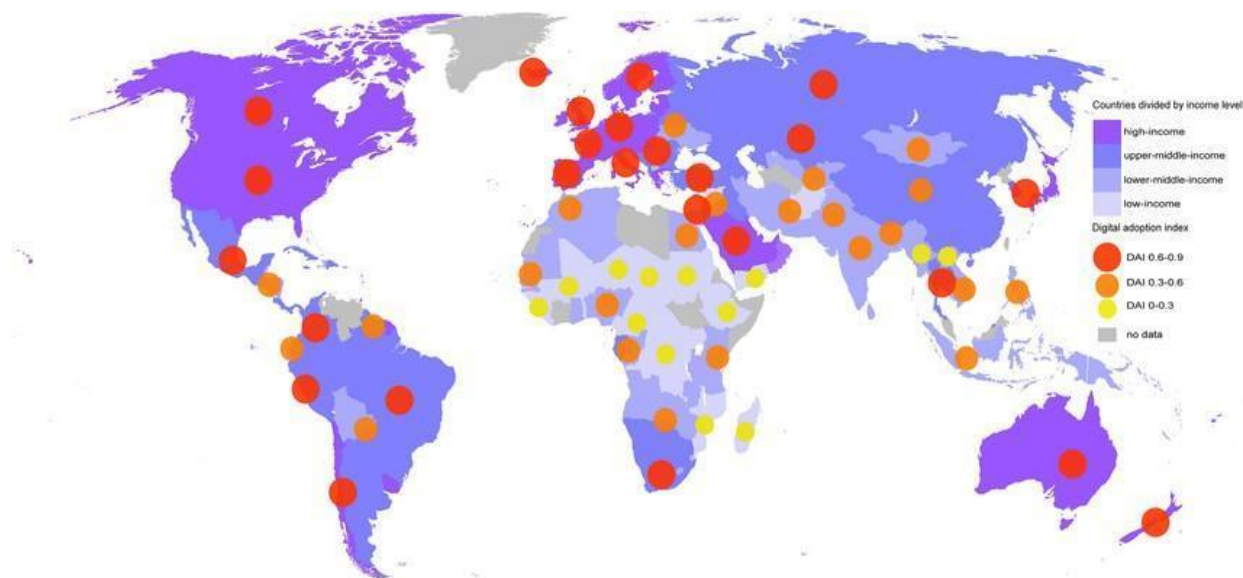
Note: For an explanation of classifications, see Economy profiles, endnote 1.

High-income
Upper middle-income
Lower middle-income
Low-income

Europe
Northern America
Latin America and the Caribbean

South East Asia, East Asia, and Oceania
Northern Africa and Western Asia
Sub-Saharan Africa
Central and Southern Asia

Індекс прийняття цифровізації за 2016 р.



Рейтинг країн за рівнем розвитку цифрових державних послуг за 2024 р.