

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет юридичних наук

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о завідувача кафедри

публічного управління та адміністрування

В. М. Ємельянов

“ _____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

н
а тему:

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ДЕРЖАВИ

Керівник: доктор філософії, Phd.,
Слободянюк Дмитро Сергійович

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

Рецензент: доктор наук з державного управління,
професор,
Ємельянов Володимир Михайлович

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

Виконав: студентка VI курсу групи 635мз
Фокіна Вікторія Вікторівна

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ДЕРЖАВИ.....	
1.1. Роль інформаційного суспільства та його вплив на публічне управління в процесі реалізації інформаційних трансформацій.....	
1.2. Специфіка публічного управління в умовах цифрових змін.....	
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	
2.1. Організаційно-правові засади цифрових змін в публічному управлінні.....	
2.2. Електронне урядування та адміністративні послуги як драйвери інформаційних трансформацій.....	
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ДЕРЖАВИ.....	
3.1. Цифрові інструменти та їх роль в системі публічного управління.....	
3.2. Безпекові виклики в умовах інформаційних трансформацій....	
3.3. Перспективи адаптації вітчизняної системи публічного управління до вимог інформаційних трансформацій.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що становлення інформаційного суспільства перетворюється на один із головних драйверів трансформації усіх сфер суспільного життя, насамперед публічного управління. Цифровізація, яка розгортається одночасно на глобальному й національному рівнях, радикально змінює інструменти, формати й логіку управлінських процесів, відкриваючи принципово нові можливості для підвищення результативності, прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Україна, перебуваючи у фазі стрімкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічну сферу, формує специфічний, багато в чому унікальний досвід, який потребує ґрунтового теоретичного осмислення та інституційного закріплення задля забезпечення сталого розвитку.

Необхідність дослідження зумовлена потребою глибокої адаптації системи публічного управління України до викликів інформаційного суспільства, що включає не лише технологічне оновлення, а й переосмислення організаційних моделей та правових механізмів функціонування влади. Особливого значення в умовах інформаційних трансформацій держави набуває розвиток електронного урядування, розширення спектра та якості цифрових адміністративних послуг, а також створення цілісної системи гарантій інформаційної безпеки в умовах наростання кіберзагроз. Аналіз і узагальнення української практики в цих напрямках є важливим кроком до формування модерної, гнучкої та стійкої моделі публічного управління, здатної відповідати вимогам інформаційної доби.

Сукупність наведених аргументів зумовила необхідність комплексного вивчення специфіки публічного управління в умовах інформаційних трансформацій держави.

До різних аспектів публічного управління в умовах інформаційних змін в Україні звертались різні науковці. Зокрема, серед інших варто

зазначити: А. Алієв, З. Бурик, І. Динник, С. Квітка, Л. Кормич, І. Макарова, А. Новицький, О. Руденко, Є. Таран, С. Усик, та ін.

Мета дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні, аналізі та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи публічного управління в умовах інформаційних трансформацій держави на засадах вітчизняної практики.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання:**

- розкрити інформаційного суспільства та його вплив на розвиток публічного управління, в процесі реалізації інформаційних трансформацій;
- визначити особливості функціонування публічного управління в умовах інформаційних трансформацій;
- проаналізувати організаційно-правові засади цифрових змін в публічному управлінні;
- дослідити стан та перспективи електронного урядування і надання адміністративних послуг як драйверів інформаційних трансформацій;
- оцінити цифрові інструменти та розкрити їх роль в системі публічного управління;
- проаналізувати безпекові виклики в умовах інформаційних трансформацій що постають перед публічним управлінням і визначити шляхи їх подолання;
- розглянути перспективи адаптації вітчизняної системи публічного управління до вимог інформаційних трансформацій скерованих на підвищення її ефективності, стійкості і прозорості.

Об'єктом дослідження виступає система публічного управління.

Предметом дослідження є публічне управління в умовах інформаційних трансформацій держави.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дає змогу всебічно й взаємопов'язано проаналізувати феномен публічного управління в умовах інформаційних трансформації. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових методів – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення – для теоретичного опрацювання проблематики та формування цілісного уявлення про досліджуваний об'єкт. Додатково використано спеціальні методи, зокрема контент-аналіз нормативно-правових актів, що регулюють цифровізаційні трансформації публічної влади, а також емпіричний аналіз практик електронного урядування, який дозволив оцінити реальний стан і тенденції розвитку цифрових інструментів у сфері публічного управління.

Наукова новизна полягає в цілісному, багатовимірному аналізі українського досвіду інформаційної трансформації системи публічного управління та виокремленні його специфічних особливостей, що дало змогу ідентифікувати як найбільш успішні практики, так і ключові проблемні зони цього процесу. Уперше здійснено систематизацію організаційно-правових засад цифровізації органів публічної влади України в контексті їх адаптації до викликів і стандартів інформаційного суспільства. На цій основі розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення механізмів надання цифрових адміністративних послуг та підвищення рівня цифрової компетентності працівників органів публічного управління.

Окремий науковий внесок становить поглиблений аналіз ризиків та загроз у сфері інформаційної безпеки, у межах якого запропоновано інноваційні підходи до їх мінімізації й нейтралізації, зорієнтовані на посилення стійкості управлінських систем в умовах ескалації кіберзагроз. Авторкою також окреслено стратегічні вектори подальшого розвитку електронного урядування в Україні, що передбачають інтеграцію новітніх цифрових технологій у процеси підготовки й ухвалення управлінських

рішень, а також у розширення й поглиблення спектра публічних послуг, доступних громадянам в електронному форматі.

Структура та обсяг роботи. зумовлені метою, завданнями та предметом дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, сіми підрозділів, висновків та список використаних джерел що налічує 78 джерел. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок, із них основний текст – 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ДЕРЖАВИ

1.1. Роль інформаційного суспільства та його вплив на публічне управління в процесі реалізації інформаційних трансформацій

Розбудова інформаційного суспільства на глобальному рівні означає поетапний перехід людства до якісно нового етапу розвитку, в основі якого перебуває індустрія створення, оброблення та поширення інформації. Такі зрушення зумовлюють необхідність упровадження оновлених, сучасних моделей управління. «Під впливом політичних, соціально-економічних та інституційних чинників формується нова парадигма публічного управління, у межах якої традиційні бюрократичні підходи, що ґрунтуються на владно-розпорядчих повноваженнях, поступово заміщуються орієнтацією на надання якісних публічних послуг» [61]. Для ефективного надання публічних послуг населенню та належної організації публічного управління й адміністрування в умовах сучасних трансформацій необхідним є глибоке розуміння засад становлення й розвитку інформаційного суспільства. Система публічного управління виконує роль інструмента координації діяльності різних суспільних акторів у процесі формування цього типу суспільства, забезпечує залучення громадян до розвитку інформаційно-технологічних секторів, а також відіграє ключову роль у гарантуванні та дотриманні їхніх прав і свобод у новому інформаційному середовищі.

Під час аналізу особливостей публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства необхідно насамперед чітко визначити зміст понять «публічне управління та адміністрування» і

«інформаційне суспільство». Передусім варто зосередитися на розгляді підходів до розуміння інформаційного суспільства як якісно нового етапу розвитку людства. Упродовж останніх десятиліть ця тематика перебуває в полі підвищеного інтересу науковців, що спричинило появу широкого спектра інтерпретацій та концептуальних моделей інформаційного суспільства.

«Поняття «інформаційне суспільство» увійшло до наукового дискурсу у 60-х роках ХХ ст.; його авторство зазвичай приписують японському досліднику Ю. Хаяші» [3]. «Приблизно в цей же період даний термін почав використовувати й американський учений Ф. Махлуп» [30].

Наразі в науковому дискурсі простежується велика розмаїтість підходів до тлумачення терміна «інформаційне суспільство»:

Наразі у науковому середовищі сформувався широкий спектр підходів до трактування поняття «інформаційне суспільство».

– «нова історична стадія розвитку цивілізації, життєдіяльність якої передусім пов'язана зі створенням, опрацюванням та використанням інформації» [58].

– ««новий етап соціотехнологічної трансформації суспільства, становлення якого є результатом тривалого соціально-економічного розвитку і спрямоване на підвищення ролі інформації та знань, а також на формування споживання інформаційних ресурсів в усіх сферах життєдіяльності суспільства шляхом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій» [12].

– «розуміння інформаційного суспільства як різновиду суспільства знань, у якому визначальною умовою добробуту кожної людини та кожної держави є знання, здобуте завдяки вільному доступу до інформації й умінню ефективно з нею працювати» [30].

– «суспільство нового ґатунку, що постає в результаті глобальної соціальної трансформації й зумовлене стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Однією з його характерних рис є розмиття

просторових, кількісних і політичних кордонів та відкриття для громадян нових можливостей самоідентифікації й самореалізації» [2].

– Аналізуючи особливості переходу до інформаційного суспільства, А. Новицький визначає, «адміністративно-політичний аспект цього поняття як найактивнішу участь органів влади у впровадженні та розробленні новітніх інформаційно-телекомунікаційних систем. Усвідомлення того, що адміністративні органи влади покликані надавати адміністративні послуги, а не виступати виключним джерелом влади, є однією з ключових ознак інформаційного суспільства» [38].

Трансформаційні процеси у сфері державного управління, зумовлені розвитком інформаційного суспільства, значною мірою пов'язані з посиленням прагнення громадян до самореалізації та самоідентифікації. Саме це стимулює поступову передачу частини владних повноважень від державних органів до інститутів громадянського суспільства. Такий перерозподіл повноважень дає змогу громадам ефективніше відстоювати інтереси громадян і водночас послаблює монополію держави на владу.

Опрацювання наукових джерел, присвячених проблематиці інформаційного суспільства, показує, що переважна більшість дослідників визнає неминучий характер змін, зумовлених стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, та наголошує на важливості їх ґрунтовного дослідження. Зокрема, науковці у праці «Формування інформаційного суспільства в Україні в контексті інтеграції в Європейський Союз» підкреслює, що вже з середини 90-х років ХХ ст. глибинні зрушення у світовому розвитку, пов'язані насамперед із формуванням інформаційного суспільства, змусили провідні держави переосмислити та скоригувати пріоритети державної політики. «Зазначений досвід є концептуально значущим для осмислення й оцінки сучасних моделей публічного управління в Україні в умовах становлення інформаційного суспільства» [32]. Наведені положення відображають

інтенсивну трансформацію функцій державної влади, що передбачає, зокрема, делегування частини її повноважень іншим публічним інституціям.

Розглядаючи специфіку публічного управління в умовах інформаційного суспільства, важливо окремо проаналізувати зміст категорій «публічне управління» та «публічне адміністрування».

З етимологічного погляду, попри те що поняття «управління» та «адміністрування» часто використовують як синоніми й у близьких контекстах, їхній зміст не збігається. Управління має наказовий, директивний характер, передбачає обов'язковість виконання прийнятих рішень і, відповідно, допускає ухвалення таких рішень, що можуть призводити до обмеження прав окремих соціальних груп. «Адміністрування, варто розглядати як процес надання управлінських послуг із урахуванням інтересів усіх соціальних груп. Його основу становлять принципи діалогу та гнучкості як під час вироблення конкретних управлінських рішень, так і в процесі формування загальної стратегії розвитку держави або окремого регіону. В ідеалізованому вимірі адміністрування передбачає, що посадова особа виступає своєрідним найманим слугою суспільства, покликаним задовольняти його потреби, зберігаючи при цьому неупередженість і політичну незаангажованість» [53].

У межах науки публічного адміністрування виокремлюють три провідні глобальні підходи. «Першим серед них є ринково-ліберальний, що спирається на ідеї «нового публічного менеджменту» та «оновленого управління» і базується на засадах ринкової моделі. У межах цього підходу громадянин постає насамперед як споживач чи клієнт публічних послуг, що зумовлює специфічне розуміння ролі й завдань держави у процесі їх надання. Другий із підходів – ліберально-комунітарний – сформувався на основі концепції «політичних мереж» і орієнтований на вибудову договірних, інституційно оформлених взаємовідносин між державними

політичними інститутами та суспільством, акцентуючи на рівноправному статусі громадян та інших учасників мережевої взаємодії. Третій підхід – демократичного громадянства – спирається на ідею «рецептивного» адміністрування, за якої провідним завданням виступає служіння громадянину як носію суб'єктивних прав, а не лише як клієнту чи споживачу публічних послуг. Зазначені три підходи не обмежуються суто теоретичними дискусіями, а знаходять реальне втілення у практиці публічного управління різних країн та галузей» [52].

Теоретичні засади публічного адміністрування як самостійної наукової галузі зосереджені на аналізі основних функцій держави як провідного інституту, що здійснює управління суспільством, а також на вивченні закономірностей і принципів їх реалізації. Одним із центральних завдань цієї науки є вироблення науково обґрунтованих засад державної політики, яка слугує фундаментом і стрижневим елементом системи управління. Публічне управління постає як комплексна система, що включає низку взаємопов'язаних підсистем – економічну, правову, адміністративну, політичну, гуманітарну, соціальну та інші.

Парадигму публічного адміністрування доцільно тлумачити як цілісну систему базових засад і норм (формалізованих і неформальних), які визначаються не лише офіційними регламентами, а й особливим управлінським світоглядом. Такі засади слугують орієнтиром для суб'єктів влади та впливають на їхню поведінку як на рівні свідомих установок, так і на підсвідомому рівні. У підсумку публічне адміністрування як сфера наукового знання постає сукупністю впорядкованих теоретичних положень, емпіричних напрацювань і практичних рекомендацій, що стосуються організації та здійснення сучасного управління демократичним суспільством.

Слід зауважити, що поява публічного управління є наслідком еволюції соціально-економічної системи, яка поступово зумовила трансформацію класичної моделі державного управління в сучасні форми

регулювання суспільного розвитку. Державне управління, зосереджене передусім на самій державі як об'єкті впливу, було замінене публічним управлінням, орієнтованим на все суспільство та окрему особу – кожного громадянина.

Еволюція публічного управління тісно пов'язана з процесом роздержавлення управлінських функцій, що передбачає поступове передання частини повноважень від державних органів до органів місцевого самоврядування, недержавних установ, приватного сектору та громадських організацій. Це засвідчує, що «реалізація управлінських завдань у публічній сфері вже не є виключною прерогативою держави: їх можуть здійснювати самоврядні інституції, інститути громадянського суспільства, а також фізичні та юридичні особи, якщо їхня діяльність пов'язана з вирішенням суспільно значущих питань» [21].

Починаючи з кінця ХХ ст., у вітчизняних наукових працях з проблематики державного управління дедалі частіше використовується термін «публічне управління». Під публічністю при цьому розуміють таку властивість управлінської діяльності, яка зорієнтована на захист і реалізацію суспільних інтересів, передбачає відкритість для громадськості та органічно пов'язана з певною територіальною спільнотою населення.

Система публічного управління як інструмент організації життєдіяльності суспільства та державно структурованих спільнот уже активно функціонує в низці найбільш розвинених держав світу, зокрема в Норвегії, Японії, США, Австрії, Франції, Великій Британії, Швейцарії, Німеччині, Австралії, Канаді, Швеції тощо. Для цих країн характерні провідні позиції за основними економічними показниками, розвинені системи охорони здоров'я й освіти, високі екологічні стандарти та загальний високий рівень добробуту населення. Водночас вони виступають флагманами формування інформаційного суспільства, що дає змогу стверджувати про наявність прямого зв'язку між інтенсивністю розвитку інформаційного середовища та якістю й ефективністю системи

публічного управління.

Науковець сучасності Г. Букерт наголошує, що «публічне управління слід розглядати не лише як технічну процедуру, а як вид діяльності, тісно пов'язаний із політичною сферою, системою знань та функціонуванням громадянського суспільства» [78]. У свою чергу, науковці підкреслюють, що «за умов сьогодення публічне управління спрямоване на реалізацію публічних інтересів і охоплює два провідні складники: державне управління, де суб'єктами виступають органи державної влади, та громадське управління, яке здійснюється інститутами громадянського суспільства, насамперед громадськими організаціями» [44].

У межах системи публічного управління державне й громадське управління перебувають у тісній взаємодії та взаємодоповнюють одне одного. Водночас провідна роль належить саме державному управлінню, оскільки воно охоплює всі ключові сфери суспільного життя. «З утвердженням інформаційного суспільства та поглибленням демократичних процесів зростає вплив і активність інститутів громадянського суспільства, які дедалі частіше долучаються до розв'язання не лише суто громадських, а й загальнодержавних проблем. Структурно публічне управління охоплює три головні компоненти: професійну діяльність державних службовців і політичних діячів, організаційні структури та процедурні механізми функціонування органів влади, а також науковий аналіз зазначених видів діяльності, інституцій і процедур» [89].

Практична імплементація концепцій публічного управління вимагає злагодженого й результативного функціонування всієї системи органів державної влади та місцевого самоврядування, а також активного залучення всіх стейкхолдерів до процесів напрацювання й реалізації державної політики. У межах теорії публічного управління підкреслюється, що в окремих вимірах діяльність урядових та

неприбуткових структур демонструє подібність до функціонування організацій приватного сектору.

Варто підкреслити, що система публічного управління охоплює цілу низку взаємопов'язаних підсистем: політичну, економічну, правову, соціальну, гуманітарну та інші. Її розвиток зумовлюється впливом як внутрішніх чинників, зокрема нестабільності соціально-політичного устрою держави, так і зовнішніх – світових фінансово-економічних криз, процесів глобалізації, особливостей геополітичної ситуації тощо.

«Аналізуючи специфіку публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства, слід констатувати, що сучасна держава не спроможна забезпечити власну конкурентоспроможність і претендувати на провідні позиції без дієвої державної інформаційної політики та чіткого усвідомлення пріоритетів і завдань в інформаційній сфері, адекватних викликам сьогодення» [11]. Підвищення достовірності інформації та раціональне використання інформаційних ресурсів сприяють ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень у публічних органах влади. Функціонування інформаційних процесів суттєво трансформують систему публічного управління, оскільки для результативного функціонування органам публічної влади необхідно впроваджувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Це, своєю чергою, зумовлює потребу в оновленні інструментарію управління та використанні нових методів, побудованих на можливостях таких технологій.

Із утвердженням інформаційного суспільства до діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування висуваються якісно нові вимоги. Система управління поступово переходить від адміністративно-командної моделі з мінімальним залученням громадськості до демократичної, що забезпечує широкий спектр інструментів громадської участі. Практика політично й економічно розвинених країн переконує, що саме демократична модель управління є найбільш прийнятною та створює

розширені можливості для сталого розвитку сучасного суспільства.

Цифровізоване суспільство характеризується високим рівнем відкритості, за якого кожен індивід має змогу бути почутим і захищати власні інтереси, незалежно від належності до більшості чи меншості. Розбудова комунікації між владою та громадськістю поступово зумовлює залежність органів влади від запитів і потреб населення, надаючи громадянам реальні інструменти впливу на ухвалення рішень. Формування відкритої моделі влади постало, зокрема, як реакція на нові можливості, що їх створюють сучасні інформаційні технології. На рівні інформаційної взаємодії відбувається перерозподіл повноважень, унаслідок чого громадськість отримує змогу здійснювати контроль за діяльністю органів влади. Відкритість та прозорість рішень і дій влади сприяють реалізації результативної публічної політики й створюють умови для громадського нагляду, що, у підсумку, зміцнює довіру населення до державних інституцій. До основних інструментів прозорості публічних органів належать: регулярне інформування громадян про їхню діяльність, участь представників суспільства в процесі вироблення політики, а також залучення громадськості до оцінювання ефективності роботи цих органів.

Таким чином, можна констатувати, що ступінь сформованості суспільства інформаційної доби в межах окремої держави прямо позначається на її економічному, політичному та соціальному потенціалі, набуваючи статусу питання загальнодержавної ваги. Динаміка такого розвитку значною мірою визначається рівнем інформаційно-інтелектуальних ресурсів населення.

Щоб процес становлення суспільства інформаційної доби давав позитивні результати, громадянам має бути гарантований широкий і вільний доступ до інформаційних ресурсів. Публічне управління в таких умовах вирізняється тим, що завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям громадськість отримує дієві інструменти впливу на діяльність органів влади, може брати участь у здійсненні владних повноважень і

здійснювати оцінку ефективності роботи владних структур. Відтак, на нашу думку, подальший прогрес у сфері інформаційних технологій створить умови для більш повного розкриття змісту публічного управління та ширшої реалізації його суспільного призначення.

1.2. Специфіка публічного управління в умовах цифрових змін

Провідне місце серед стратегічних напрямів сучасних адміністративних реформ в Україні посідає цифрова трансформація. Форми політичної, соціально-економічної та інформаційної взаємодії між державою й громадянами постійно змінюються та удосконалюються під впливом нових викликів, що трансформують підходи до формування соціальної політики. Ревізія усталених управлінських моделей зумовлює запровадження інноваційних інструментів, покликаних підвищити доступність державних послуг і підтримати глобальні процеси цифровізації. «Комунікація влади з громадянами має будуватися на принципах прозорості та орієнтації на високу якість публічних сервісів. Водночас за відсутності належного технічного забезпечення перехід від інформатизації до комп'ютеризації, а далі – до повномасштабної цифровізації системи державного управління й місцевого самоврядування є нереалізованим» [1].

Темпи й ускладнення процесів цифровізації у політичній сфері породжують низку нових викликів, зокрема стирання традиційних меж між державним та приватним секторами. Йдеться про глибоку інтеграцію цифрових технологій, які трансформують звичні формати діяльності органів влади й одночасно відкривають додаткові можливості для громадян та інших зацікавлених учасників. Унаслідок цифрових змін громадяни отримують оперативний доступ до відомостей про роботу державних інституцій, можуть долучатися до відкритих дискусій із суспільно значущих питань, брати участь в електронних консультаціях та

інших формах е-участі. «Держава, своєю чергою, стимулює ці процеси через розбудову механізмів взаємодії в єдиному інформаційному просторі, орієнтованих на підвищення прозорості, забезпечення доступності публічної інформації та активніше залучення громадян до політичного процесу» [29].

Питання цифровізації, цифрових перетворень у сфері публічного управління та впровадження електронних технологій у різні його виміри нині перебувають у центрі уваги багатьох українських і зарубіжних науковців. Водночас управлінські рішення, що ухвалюються в системі державного управління, відзначаються високим ступенем складності й різноманітності, що істотно ускладнює сам процес їх підготовки та прийняття.

Державне управління є багатовимірним соціально-економічним процесом, що потребує значних часових ресурсів для збирання й опрацювання інформації, суттєвих зусиль та високого рівня відповідальності, адже допущені помилки можуть спричинити непередбачувані наслідки та суспільні втрати, породжуючи дестабілізацію. Рішення, що ухвалюються на загальнодержавному рівні й позначаються на всьому суспільстві, мають бути якісними й обґрунтованими, передбачаючи вагому участь громадян у відповідних процесах. В умовах цифрової доби центральною ланкою управлінського циклу виступає процес прийняття рішень, чутливий до нових викликів і можливостей. У більшості країн світу запровадження інформаційно-комунікаційних технологій та розбудова цифрового суспільства розглядаються як пріоритетні напрями національного розвитку та ключові стратегічні завдання.

Інформаційно-комунікаційні технології у поєднанні з діяльністю людей та інститутів громадянського суспільства формують цифровий простір сучасної епохи. «В умовах сьогодення саме економічний та інноваційний потенціал країни, рівень освіченості населення й стан розвитку людського капіталу виступають визначальними чинниками

прогресу, результативності національної системи управління та підтримки демократичних процедур» [35].

«Інформатизація трактується як переведення процесів і послуг у цифрову форму. Така трансформація охоплює різні сфери суспільного життя – від бізнесу, освіти й медицини до культури, технологій та інших галузей» [88].

Цифровізацію публічного управління можна розглядати як особливу модель організації публічної влади, зорієнтовану на задоволення потреб громадян і підвищення результативності, відкритості та прозорості діяльності державних і муніципальних інституцій. «Вона створює умови для взаємодії органів влади з суспільством, окремими громадянами та бізнес-сектором за допомогою цифрових технологій, за умови сформованості належних цифрових компетентностей у всіх учасників комунікаційного процесу» [10].

На нашу думку, цифровізацію державного управління доцільно розуміти як використання цифрових технологій та інструментів онлайн-комунікації для ухвалення й реалізації загальнодержавних адміністративних рішень, надання публічних послуг, а також розбудови дієвих механізмів втілення національної політики.

Сучасні цифрові рішення, зокрема, покликані максимально скоротити ланцюг передавання інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевих користувачів завдяки раціональному використанню цифрового простору. Це, у свою чергу, по-перше, полегшує для громадян процедуру отримання ключових державних послуг і дозвільних документів; по-друге, дає змогу зменшити витрати бюджету на функціонування традиційних офлайн-систем надання послуг; по-третє, знижує корупційні ризики через усунення безпосереднього особистого контакту з представниками адміністрації.

Розбудова засад цифрового суспільства стимулює оновлення форм і методів взаємодії в системі соціально-економічних відносин.

Використання інформаційних технологій розширює можливості комунікації, трансформує склад і роль учасників, змінює принципи просторової взаємодії завдяки мережевим комунікаціям, а також сприяє децентралізації процесу ухвалення управлінських рішень.

Традиційні підходи до оцінки управлінських рішень нерідко не дають змоги повною мірою відобразити їхню реальну результативність. Водночас ступінь упровадження цифрових технологій у повсякденне життя демонструє масштабність цифрової трансформації. Це виявляється в зростанні уваги до цифрових рішень у всіх сферах, зокрема в системі державного управління та місцевого самоврядування, що сприяє переходу до сервісно орієнтованої моделі управління. Крім того, простежується «еволюція від простого використання цифрових технологій до активного застосування онлайн-інструментів для накопичення й аналізу історичних даних, а також від цифровізації окремих галузей – до формування комплексного цифрового суспільства» [37].

Відповідно до норм українського законодавства та вимог європейських стандартів, процес цифровізації в Україні реалізується за трьома основними векторами. «Перший із них — Interoperability and eServices — охоплює залучення України до програми ЄС «Interoperability Solutions for European Public Administration 2», участь у проєкті e-CODEX, ініціативі e-invoicing, а також у реалізації проєкту «Єдиний цифровий шлюз». Другий напрям — Відкриті дані — передбачає створення національного вебпорталу відкритих даних (data.gov.ua) та його інтеграцію з центральноевропейськими порталами відкритих даних Europeandataportal.eu і data.europa.eu. Реалізація цього напрямку покликана посилити відкритість і прозорість діяльності органів влади, підвищити ефективність їхньої роботи та сформувати підґрунтя для розвитку індустрії відкритих даних. Третій напрям — електронна ідентифікація (eID) — впроваджується в контексті реалізації Регламенту ЄС № 910 (eIDAS), ухваленого у 2014 році. Основною його метою є запровадження

уніфікованих вимог до створення та використання електронних засобів посвідчення особи, що забезпечує єдиний підхід до процедур електронної ідентифікації» [4].

«Результативність цифрової трансформації зумовлюється запровадженням дієвих концептуальних підходів, розвитком відповідних освітніх програм, а також урахуванням культурно-цивілізаційної специфіки та напрацювань міжнародного досвіду в різних сферах» [4].

Варто підкреслити, що створити універсальну модель публічного управління неможливо, оскільки кожна держава має власні особливості, підходи та уявлення щодо використання цифрових технологій. Ядром публічного управління виступають інституції, що функціонують у межах конкретної держави. Так, освітня система формує суспільство з певним набором цінностей і компетентностей. До ключових інституційних характеристик суспільства належить також влада. У кожній країні існує специфічна конфігурація владних структур, які, з одного боку, залежать від громадської думки та відображають її, а з іншого — беруть участь у її формуванні. У демократичному суспільстві публічне управління спирається на врахування позиції громадськості, що здійснюється, зокрема, через інститути зв'язків із громадськістю. Водночас суттєвою вадою цієї системи є «неточність вимірювання громадської думки, яка здебільшого визначається на основі аналізу статистичних показників. Такий підхід виявляється малоефективним через проблеми, пов'язані зі збиранням, інтерпретацією та опрацюванням статистичних даних» [63].

Таким чином, одна з ключових проблем публічного управління пов'язана з недостатньо точним урахуванням людського фактора під час аналізу та формування громадської думки. Для вдосконалення дієвої моделі публічного управління постає необхідність активного впровадження цифрових технологій. Подібний курс розвитку є об'єктивною вимогою сучасності в умовах становлення інноваційного постіндустріального суспільства.

Водночас запровадження цифрових рішень у сфері публічного управління може зумовити скорочення чисельності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки підвищення ефективності адміністрування досягається завдяки більш об'єктивному ухваленню рішень і зниженню ризику технічних помилок у типових процедурах. Паралельно це сприятиме підвищенню якості й доступності державних та муніципальних послуг через їх переведення в цифровий формат, забезпечуючи при цьому вищий рівень безпеки для користувачів.

Отже, в умовах цифрової трансформації система надання державних послуг й надалі має залишатися зорієнтованою на запити громадян та бізнесу, водночас цифровізація вже зробила традиційні процедури більш доступними, прозорими й безпечними. Перенесення адміністративних процесів у цифрове середовище не тільки підвищує комфорт їх отримання, а й посилює рівень захисту користувачів. Ключового значення набуває розвиток надійної та високошвидкісної інтернет-інфраструктури, яка була б однаково доступною для всіх громадян і суб'єктів господарювання, а також формування належного рівня цифрової компетентності як у населення, так і в працівників публічної сфери для повноцінного використання цифрових інструментів. Паралельно держава має забезпечити належні гарантії дотримання прав і свобод людини в цифровому просторі, зокрема права на приватність, свободу висловлювання поглядів та інших конституційно закріплених прав.

Висновки до 1 розділу

У цьому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження системи публічного управління в умовах формування інформаційних трансформацій та окреслено їх вплив. Інформаційне суспільство трактується як якісно новий етап цивілізаційного розвитку, в основі якого лежать процеси створення, обробки, поширення та

інтенсивного використання інформації як ключового ресурсу. Його становлення зумовлює перегляд традиційних моделей управління та актуалізує необхідність упровадження сучасних цифрових технологій, орієнтації на потреби громадян і підвищення якості надання публічних послуг.

Обґрунтовано, що публічне управління в умовах інформаційних трансформацій виступає чинником поглиблення демократичних процесів, посилення прозорості діяльності органів влади, розширення доступу до державних послуг та зміцнення механізмів участі громадськості у виробленні й ухваленні управлінських рішень. Цифровізація публічної сфери як важливий інструмент інформаційних трансформацій супроводжується переходом до інноваційних моделей управління, які базуються на принципах відкритості, адаптивності, гнучкості та орієнтації на запити суспільства та держави.

Зроблено висновок, що розвиток інформаційного суспільства відкриває широкі можливості для підвищення результативності та ефективності публічного управління, водночас загострюючи низку проблем і викликів. Серед ключових із них виокремлено поглиблення цифрової нерівності, необхідність гарантування належного рівня інформаційної безпеки, а також потребу в інституційній та організаційній адаптації системи публічного управління до нових змін у системі інформаційних трансформацій.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Організаційно-правові засади цифрових змін в публічному управлінні

Нині застосування інформаційного забезпечення в органах публічної влади дає змогу скоротити часові та фінансові витрати, пов'язані з діяльністю працівників. У цьому зв'язку «особливої значущості набуває завдання оновлення та модернізації системи публічного управління в умовах цифровізації» [6].

До нормативно-правових актів, що регулюють розвиток системи публічного управління в Україні в умовах інформаційних трансформацій, належать такі ключові документи: Закони України: «Про інформацію», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про адміністративні послуги», «Про електронні довірчі послуги», «Про доступ до публічної інформації», «Про Концепцію Національної програми інформатизації», «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки»; «Розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації», «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації», «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні», «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», «Постанови Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Положення про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів», «Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку

інформаційного суспільства», «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи "Електронний Уряд"», «Про затвердження Порядку локалізації програмних продуктів (програмних засобів) для виконання Національної програми інформатизації» [6].

Варто підкреслити, що одним із важливих напрямів модернізації електронного інформаційного забезпечення стало розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні», у якому окреслено низку конкретних цілей. Серед них – «оновлення підходів до надання публічних послуг і активізація взаємодії між державою, громадянами та бізнесом на основі використання ІКТ, а також удосконалення системи публічного управління й подальший розвиток електронного урядування» [50]. Запровадження новітніх технологій у сфері публічних електронних сервісів забезпечує низку переваг, зокрема «відмову від жорсткої ієрархічності, цілодобову доступність послуг і можливість для користувачів отримувати їх без посередників. Це гарантує зручний доступ до необхідної інформації та сервісів незалежно від графіка роботи державних установ» [93].

Аналіз наукових джерел [40; 50] дає змогу виокремити чотири ключові етапи цифровізації публічного управління в Україні.

Перший етап (1991–2003 рр.) характеризувався фрагментарною та несистемною цифровою трансформацією управлінських процесів на рівні держави та її органів, що було зумовлено нестабільністю державного апарату, недосконалістю законодавчої бази та складністю внутрішньополітичних процесів. У 2003 році Уряд України ініціював створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд», що стало поштовхом до формування та запровадження єдиної стратегії використання цифрових інструментів у сфері публічного управління.

Другий етап (2005-2015) – створені передумови та інфраструктура впровадження для електронного урядування; у 2010 році була схвалена концепція розвитку електронного урядування. Проте, через політичні події

2010-2014 концепція рр. дана не була повністю реалізована у 2014 році було створено Державне питань агентство з електронного урядування України. Однак ефективність його діяльності була обмеженою, дане агентство було ліквідовано.

Третій етап (2019–2021 рр.) позначений суттєвим інституційним зміцненням сфери цифрової трансформації. У 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України, яке стало центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації та електронного урядування. У 2020 році була також утворена Міжгалузева рада з питань цифрового розвитку. Важливим кроком у цей період стала імплементація Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки, основною метою якої було забезпечення прискореної цифрової трансформації та реалізація положень Стратегії реформування державного управління України до 2021 року.

Четвертий етап (з 2022 р.) – починаючи з 2022 року, в Україні спостерігається подальше зростання рівня використання електронних державних послуг. Флагманським рішенням у цій сфері став проєкт «Дія», який перетворився на своєрідний цифровий прорив для держави, запропонувавши громадянам понад 70 онлайн-послуг і суттєво спростивши значну частину адміністративних процедур. Вагомим чинником розвитку цифрової державності є також партнерство України з Естонією, а реалізація проєкту EU4DigitalUA робить відчутний внесок у подальше поглиблення процесів цифрової трансформації.

З огляду на еволюцію політичних завдань, що реалізовувалися через упровадження різних інструментів електронного урядування, доцільно виокремити три ключові періоди формування та розвитку відповідної нормативно-правової бази. Перший період пов'язаний передусім із інформатизацією внутрішньої діяльності органів публічної влади, коли головний акцент робився на модернізації державних

інституцій та оптимізації їхніх внутрішніх процедур. Другий етап характеризується активним розгортанням електронних сервісів, що забезпечило можливість для громадян і суб'єктів господарювання отримувати адміністративні послуги через цифрові платформи, істотно підвищивши їх доступність і зручність. Третій період розпочався в умовах повномасштабної збройної агресії Росії проти України та пов'язаний з адаптацією системи електронного урядування до функціонування в умовах війни, коли пріоритетами стали стійкість, безперервність та оперативність надання електронних послуг навіть у кризових ситуаціях. Сукупність цих етапів «відображає глибинну трансформацію державної політики та еволюцію поглядів на місце й роль електронних урядових сервісів в системі державного управління та політичного процесу» [27].

«З урахуванням дії воєнного стану та перспектив повоєнної відбудови Україна орієнтується на розроблення оновленої Стратегії розвитку. У цьому контексті ухвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей до 2025 року виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національного ринку праці та модернізації системи публічного управління» [24].

«У 2022 році в Україні й надалі зростає рівень користування електронними державними послугами» [81]. Проєкт «Дія» став одним із ключових елементів цифрової трансформації держави та вагомим досягненням для країни. Він охоплює мобільний застосунок, вебпортал і національний цифровий бренд, розроблений та запроваджений Міністерством цифрової трансформації України, офіційний запуск якого відбувся у 2020 році.

«Серед основних цифрових сервісів «Дія» можна виокремити такі» [6] рис.2.1

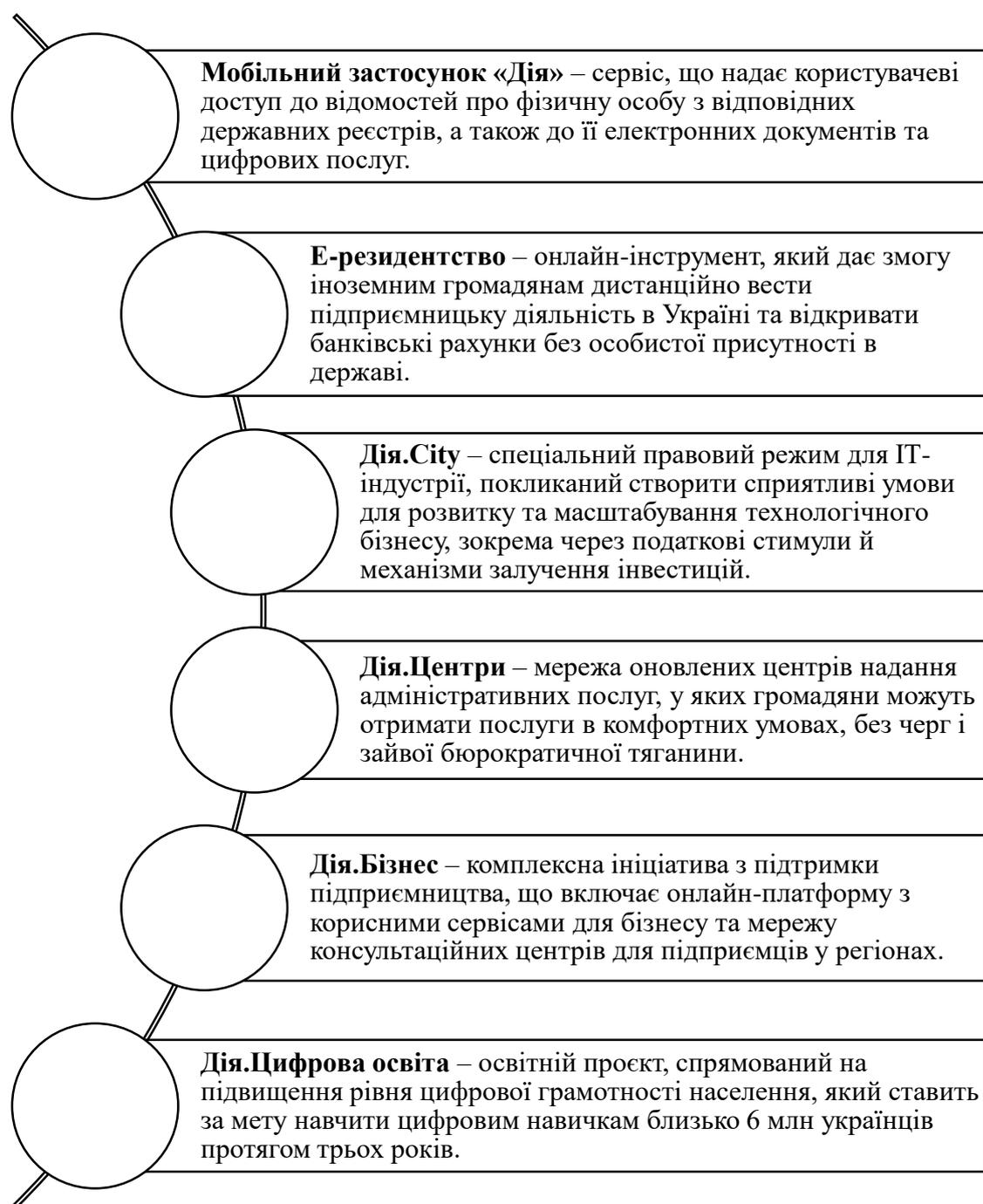


Рис. 2.1 Перелік основних сервісів порталу «Дія»

Варто підкреслити, що цифрова трансформація в Україні охоплює широкий спектр ініціатив, спрямованих на удосконалення форм взаємодії органів державної влади з громадянами та бізнес-середовищем. Однією з ключових у цьому контексті є екосистема «Дія», орієнтована на надання

широкого переліку онлайн-сервісів для фізичних осіб та суб'єктів господарювання.

«До основних складових цифрової трансформації в рамках системи «Дія», що спрямовані на підвищення якості електронних довірчих послуг, удосконалення електронної ідентифікації та розвиток інструментів електронної демократії, можна віднести такі напрями: розбудову системи електронної ідентифікації (запуск та функціонування Інтегрованої системи електронної ідентифікації (ІСЕІ) й розвиток відповідної інфраструктури); упровадження механізмів е-демократії (електронні петиції, онлайн-опитування, публічні обговорення проєктів нормативно-правових актів); а також створення та використання платформи «ВзаємоДія» як національної платформи електронної демократії, що забезпечує взаємодію громадян із органами влади» [6].

Узагальнюючи, слід підкреслити, що втілення проєктів у сферах електронних довірчих послуг, е-ідентифікації та електронної демократії є одним із ключових чинників підвищення прозорості, відкритості й результативності державного управління. В умовах повномасштабної збройної агресії росії проти України сервіс «Дія» перетворився на один із головних інструментів як для органів публічної влади, так і для громадян, а його функціональні модулі неодноразово модернізувалися та доповнювалися у відповідь на нові виклики, зумовлені війною.

«До найважливіших оновлень додатку «Дія» в умовах запровадженого воєнного стану належать такі сервіси» [6]. По-перше, ЄДокумент – спеціальний цифровий документ, запроваджений для підтвердження особи в період війни. По-друге, послуга «Пошкоджене майно», що дає змогу громадянам фіксувати факти руйнування чи пошкодження житла внаслідок збройної агресії РФ. Додаток також було доповнено можливістю відображення статусу внутрішньо переміщеної особи та довідки ВПО, а також сервісом допомоги по безробіттю для тих, хто втратив роботу через війну. Окремо слід відзначити розширення

функціоналу ЄДекларації для підприємців на порталі та в мобільному застосунку «Дія»: впроваджено електронну звітність для бізнесу, що фактично замінює 374 види ліцензій, необхідних для здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Серед інших важливих нововведень – можливість придбання військових облігацій, запровадження кросдержавного шерингу документів (використання українських цифрових документів у польському застосунку mObywatel), відображення освітніх документів у «Дії» для спрощення вступу до закладів вищої освіти та працевлаштування. Крім того, було реалізовано сервіси для внесення змін щодо ФОП, перереєстрації автомобіля в «Дії», комплексний сервіс є-Підприємець для отримання всього необхідного пакета документів для старту або розвитку бізнесу, а також спеціальні послуги для моряків, які дають змогу дистанційно подати заяви на оформлення кваліфікаційних документів командного складу та скористатися іншими профільними послугами» [6].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що модернізація сервісу «Дія» в умовах воєнного стану стала важливим етапом у розвитку цифрових послуг для населення. Повномасштабна війна на території України виразно продемонструвала критичну потребу в розширенні спектра електронних державних сервісів, передусім для підтримки найбільш уразливих категорій громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб. «В умовах воєнних дій онлайн-формати взаємодії з державою набувають особливої ваги, адже дають змогу громадянам отримувати необхідні послуги через мобільні застосунки та вебпортали, навіть за наявності фізичних обмежень, зміни місця проживання чи тимчасового закриття місцевих центрів надання адміністративних послуг унаслідок кризових обставин» [82]. У березні 2023 року між Україною та Сполученим Королівством було укладено Угоду про цифрову торгівлю, яка, після завершення необхідних внутрішньодержавних процедур, набула чинності 1 вересня 2024 року. Документ охоплює низку пріоритетних

сфер, зокрема лібералізацію цифрових ринків, розвиток електронної комерції, зміцнення кібербезпеки, захист даних, а також передбачає поглиблення технічного співробітництва. «Таке партнерство сприяє включенню України до глобальних ланцюгів постачання та підкреслює стратегічний характер взаємин між двома державами» [48; 68]. У контексті інтеграції України до єдиного цифрового простору Європи важливого значення набуває створення та цифровізація державних реєстрів у сфері нерухомості. Це, зокрема, «забезпечить належну реєстрацію прав власності, ефективне нарахування субсидій, надання соціальних послуг, а також стане важливим інструментом у запобіганні та протидії корупційним проявам» [16].

Основним інституційним суб'єктом цифрової трансформації публічного управління в Україні виступає Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри), статус і повноваження якого закріплено відповідною постановою Кабінету Міністрів України. На це «міністерство покладено провідні функції у сфері діджиталізації державного управління: упровадження сучасних технологічних рішень у діяльність органів влади, підвищення результативності надання публічних послуг, розширення доступу громадян до електронних сервісів, а також формування сприятливих умов для розвитку цифрового суспільства» [40].

Мінцифри виступає провідним органом у системі виконавчої влади, відповідальним за формування й реалізацію державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку та цифрової економіки, інновацій і робототехніки, електронного урядування й електронної демократії, інформатизації та розбудови інформаційного суспільства. У компетенцію Мінцифри входять запровадження електронного документообігу, розвиток цифрових навичок і цифрових прав громадян, управління відкритими даними, публічними електронними реєстрами та національними інформаційними ресурсами, забезпечення інтероперабельності та електронних комунікацій, а також розширення

мереж широкосмугового доступу до Інтернету. Окремий напрям діяльності становлять підтримка електронної комерції, розвиток систем надання електронних і адміністративних послуг, електронних довірчих сервісів та засобів електронної ідентифікації. Крім того, «міністерство опікується розвитком IT-індустрії, функціонуванням спеціального правового режиму «Дія Сіті», упровадженням хмарних сервісів і виконує функції центрального засвідчувального органу» [40].

З огляду на окреслені сфери компетенції Мінцифри можна стверджувати, що саме це відомство виступає ключовим суб'єктом публічного управління, який координує та спрямовує процес цифровізації в Україні. Важливо підкреслити не лише широке поле його відповідальності, а й те, що міністерство не обмежується виробленням державної політики, а безпосередньо забезпечує її практичну реалізацію в означених напрямках.

Відповідно до завдань, закріплених у чинних нормативно-правових актах, Мінцифри здійснює низку функцій, які, на нашу думку, прямо чи опосередковано мають організаційне спрямування щодо процесів цифровізації публічного управління. Доцільно проаналізувати ці повноваження міністерства крізь призму двох груп: функцій із формування державної політики та функцій, пов'язаних із безпосередньою її реалізацією.

До функцій, пов'язаних із формуванням державної політики у сфері цифровізації, можна віднести такі ключові напрями діяльності: організацію нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації публічного управління; проведення цифрової експертизи та підготовку відповідних висновків до проєктів нормативно-правових актів; визначення стратегічних цілей і завдань державної політики, включно з розробленням пропозицій щодо їх уточнення; участь у процесі формування державної політики загалом; координацію діяльності інституцій публічного управління в межах компетенції; затвердження методичних документів, що

стосуються цифровізації системи публічного управління; здійснення інформування та надання роз'яснень із питань, що належать до визначених сфер; погодження кандидатур керівників з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій або цифровізації (CDTO) в органах виконавчої влади.

«До функцій, пов'язаних із реалізацією державної політики, належить, зокрема: впровадження заходів зі створення та підтримання в робочому стані окремих електронних систем; організація роботи, спрямованої на спрощення й удосконалення процедур надання публічних (у тому числі електронних) послуг; безпосереднє надання адміністративних послуг; участь у розробленні та запровадженні відповідних регламентів і вимог; здійснення моніторингу та наглядової діяльності в межах визначених повноважень» [40].

Доцільно підкреслити, що «міністр цифрової трансформації відповідно до ст. 10 несе персональну відповідальність за вироблення та втілення державної політики в усіх сферах, визначених цією нормою» [40]. Водночас саме міністерство як орган публічної влади має, передусім, виконувати місію центру формування політики, тоді як практичні функції її реалізації, які нині зосереджені в Мінцифри, варто делегувати іншим інституціям публічного управління (діяльність яких має залишатися в полі координації міністра). Подібний перерозподіл повноважень сприятиме посиленню демократичних засад системи публічного управління. При цьому принципово важливо, щоб працівники міністерства не займалися безпосереднім виконанням політики, а зосереджувалися на розробленні відповідних інструментів і механізмів та на координації їх запровадження іншими публічними інституціями.

2.2. Електронне урядування та адміністративні послуги як драйвери інформаційних трансформацій

Оцінювання стану електронного урядування в Україні доцільно здійснювати з урахуванням ключових параметрів, що відображають рівень його розвитку, зокрема: ступінь упровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), поширення механізмів електронної демократії, а також рівень цифровізації державних послуг. Сучасні ІКТ виступають стратегічно важливою та невід'ємною складовою формування цифрової економіки, орієнтованої на підвищення національної конкурентоспроможності та оптимізацію системи державного управління.

Електронна демократія посідає одне з провідних місць серед реформ у сфері державного управління, що нині реалізуються в Україні, адже ґрунтується на засадах прозорості, відкритості та підвищення рівня громадської обізнаності. Її головним призначенням є розширення участі громадян у процесах державотворення та прийняття рішень шляхом застосування електронних технологій. До дієвих інструментів е-демократії належать онлайн-збір підписів і подання електронних петицій на підтримку суспільно важливих ініціатив, електронні звернення, консультації та опитування, які забезпечують одержання зворотного зв'язку щодо намірів і діяльності органів влади, а також електронне голосування.

Ключовою перешкодою на шляху реалізації політики електронної демократії є недостатня розвиненість нормативно-правового забезпечення, яке б детально регулювало застосування її окремих інструментів. З позиції громадян впровадження е-демократії в Україні ускладнюється низкою чинників: наявністю цифрового розриву між міськими та сільськими жителями, відмінностями в доступі до мережі Інтернет між молоддю та людьми старшого віку, а також залежністю рівня залученості від освітнього рівня. «Додатковими бар'єрами виступають обмежений доступ до Інтернету, слабка зацікавленість користувачів в електронній взаємодії з органами влади, недостатній рівень цифрових компетентностей у сфері е-урядування та е-демократії, а також загалом невисокий рівень електронної

комунікації між урядом і суспільством і обмежений інтерес громадян до таких форматів участі» [33; 54].

Одним із визначальних критеріїв становлення соціальної держави та людиноцентричної спрямованості системи державного управління є гарантування широкої доступності й належної якості державних послуг для громадян і організацій. Стрижневою метою цифрової модернізації країни виступає забезпечення для населення та бізнесу можливості отримувати зручні й якісні публічні послуги без корупційних ризиків. Концептуальний зміст цифровізації державних послуг полягає у створенні умов, за яких адміністративні послуги, що надаються органами влади, можуть бути отримані в електронному форматі. Під електронною адміністративною послугою слід розуміти адміністративну послугу, яку заявник одержує дистанційно, у цифровій формі, із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифрова трансформація сфери адміністративних послуг належить до пріоритетних завдань Уряду України й у сучасних умовах тісно пов'язана з ходом реформи децентралізації. Остання виступає ключовим механізмом збалансованого розвитку територій, поглиблення демократії та утвердження реального народовладдя. Сутність децентралізаційних перетворень полягає в тому, щоб передати значну частину повноважень і фінансових ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. «З цією метою в Україні сформовано оновлену трирівневу систему адміністративно-територіального устрою, що включає регіони, райони та територіальні громади. Відтак перерозподіл компетенцій здійснюється не лише між центральними та місцевими органами виконавчої влади, а й передбачає делегування ключових повноважень на базовий рівень, максимально наближений до населення» [66].

В умовах європейської інтеграції одним із ключових завдань держави є формування дієвої системи функціонування органів виконавчої

влади та місцевого самоврядування, здатної забезпечити повну реалізацію прав і свобод громадян, а також належний рівень надання послуг. Нині в Україні саме надання адміністративних послуг посідає центральне місце в діяльності органів місцевої влади. Під адміністративними послугами розуміють різновид публічних послуг, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в межах їхніх владних повноважень. Згідно із Законом України «Про адміністративні послуги», «адміністративна послуга – це результат здійснення суб'єктом надання послуг своїх владних повноважень на підставі звернення фізичної чи юридичної особи, який спрямований на виникнення, зміну або припинення передбачених законодавством прав чи обов'язків цієї особи» [42].

«До характерних рис адміністративних послуг належить те, що вони надаються виключно за ініціативою фізичних чи юридичних осіб і мають на меті забезпечення реалізації суб'єктивних прав приватних осіб. Такі послуги формують для заявників юридично значущі умови та можуть надаватися лише тими адміністративними органами, які наділені відповідними повноваженнями в межах своєї компетенції» [5].

Механізм надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні ґрунтується на таких засадах: орієнтація діяльності органів влади на потреби та інтереси одержувачів послуг, забезпечення максимальної відповідності їхнім законним вимогам за умов мінімальних витрат ресурсів, а також залучення й узгодження дій державного, приватного та громадського секторів під час формування й реалізації політики у сфері адміністративних послуг.

Кабінетом Міністрів України у 2006 році була офіційно схвалена «Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» [51]. Відтоді питання формування та вдосконалення системи адміністративних послуг поступово посіло одне з провідних місць у пріоритетах державної політики. Особливо відчутне пожвавлення урядової діяльності в цьому напрямі спостерігається з 2009 року, коли

почали систематично прийматися урядові рішення, спрямовані на підвищення якості, доступності та ефективності надання адміністративних послуг. Значним етапом у реформуванні сфери публічних послуг стало ухвалення у вересні 2012 року Закону України «Про адміністративні послуги» [42], яким врегульовано порядок їх надання державними органами та визначено правові основи реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у цій сфері. Останніми роками в Україні помітно інтенсифікувався процес запровадження електронного урядування як на рівні центральних органів виконавчої влади, так і в системі місцевого самоврядування. «Ключову роль у розвитку електронних сервісів відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), створення яких передбачено зазначеним законом. ЦНАПи функціонують як постійно діючі органи або структурні підрозділи виконавчих органів місцевих рад чи місцевих державних адміністрацій, у яких адміністративні послуги надаються через адміністраторів шляхом їх взаємодії з відповідними суб'єктами надання послуг» [42].

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) не виступає безпосереднім суб'єктом надання адміністративних послуг; його ключове призначення полягає в організації їх отримання в одному місці за принципом «єдиного вікна». Безпосередніми надавачами послуг залишаються державні органи та органи місцевого самоврядування. «Робота ЦНАПів здійснюється на підставі Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів і Президента України, а також рішень органів місцевого самоврядування, місцевих і центральних органів виконавчої влади, внутрішніх положень і регламенту центру» [47].

Процес надання адміністративних послуг у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) здійснюється з дотриманням принципів верховенства права, прозорості, доступності, оперативності, захисту персональних даних, справедливості, а також максимальної мінімізації бюрократичних процедур для спрощення звернення громадян. У контексті

електронного урядування визначальним є рівень якості публічних послуг, що надаються в різних форматах, із пріоритетом на скорочення часу, необхідного для здійснення відповідних транзакцій. У цьому зв'язку виокремлюють послуги критичної важливості (наприклад, працевлаштування, отримання кредиту) та адміністративні послуги (зокрема, довідки, дозволи тощо). Послуги класифікуються за їх цінністю та вартістю, які оцінюються з урахуванням структури користувачів, середньої вартості, значущості послуги та її пріоритетності для громадян. За рівнем цінності виділяють послуги високої важливості (охорона здоров'я, освіта), середньої (оподаткування) та низької (сертифікація, стягнення штрафів). Показник вартості охоплює доходи і витрати, середню тривалість обслуговування, а також співвідношення вартості до часу надання послуги. Протягом останніх років у багатьох країнах світу відбулося суттєве прискорення впровадження електронного урядування, що спричинило глибокі організаційні зміни в роботі державних інституцій і розширення спектра публічних сервісів, доступних в онлайн-форматі.

Перспективи розвитку системи публічних послуг тісно пов'язані з автоматизацією процесів збирання й обробки даних, а також із належним інформуванням населення. Використання інформаційних технологій і цифрових рішень дає змогу істотно скоротити строки надання послуг, підвищити рівень їхньої прозорості та забезпечити цілодобовий доступ до них. Сучасні цифрові інструменти, побудовані на аналізі великих масивів даних, мають потенціал докорінно змінити роботу публічних інституцій, формуючи середовище, у якому взаємодія з органами влади є простою, оперативною, безпечною та мінімізує корупційні ризики. Водночас новітні підходи до розвитку е-урядування акцентують на необхідності глибокої інституційної трансформації органів влади та стимулюванні громадян до активного використання електронних сервісів, що прискорює перехід державного управління до цифрових моделей.

Попри досягнуті позитивні результати у впровадженні надання

послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), у цій сфері зберігається низка суттєвих проблем. Однією з ключових є слабка взаємодія між місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, що ускладнює належну організацію роботи ЦНАП. Часто самі органи виконавчої влади виявляються недостатньо підготовленими до надання послуг через ЦНАП: затримується оновлення технологічних та інформаційних карток, несвоєчасно передаються необхідні бланки та інші матеріали, не вносяться своєчасні зміни до нормативно-правових актів. Поряд із цим, самі ЦНАП стикаються з внутрішніми проблемами: дефіцитом кадрових ресурсів і належних приміщень, низьким рівнем професійної підготовки персоналу, браком мотивації та невисоким рівнем оплати праці. «Додатковим бар'єром є відсутність повноцінного електронного документообігу між ЦНАП і суб'єктами надання адміністративних послуг, що призводить до зростання навантаження на працівників, уповільнює обмін документами й інформацією та загалом знижує ефективність роботи системи» [20].

Результативність розвитку системи надання адміністративних послуг зумовлюється низкою ключових чинників, серед яких особливої ваги набувають організаційний, інформаційний та людський компоненти. Людський фактор включає такі параметри, як вікові особливості, рівень освіти, наявність професійних навичок, мотивація, поінформованість, ступінь задоволеності та рівень конфліктності як серед працівників, так і серед отримувачів послуг. Серед пріоритетних напрямів удосконалення механізмів надання послуг можна виокремити децентралізацію, спрощення процедур, дерегуляцію, зміцнення інституційної спроможності та розвиток ефективних комунікаційних інструментів, що в сукупності сприятиме підвищенню якості й доступності адміністративних послуг для населення.

«Особливого значення набуває аналіз функціонування ЦНАП у період дії воєнного стану. З 1 жовтня по 30 листопада 2022 року Центр

політико-правових реформ (ЦППР) разом із регіональними партнерами мережі UPLAN здійснив дослідження роботи центрів надання адміністративних послуг у Києві, Львові, Дніпрі та Харкові з метою з'ясування, як воєнні дії позначилися на їх функціонуванні, насамперед на рівні доступності та якості наданих послуг» [72]. За підсумками моніторингу було зафіксовано низку суттєвих проблем. По-перше, зберігається обмежена доступність послуг: частина ЦНАП, навіть після відновлення доступу до державних реєстрів, не забезпечує надання повного переліку базових, насамперед соціальних, послуг – зокрема для внутрішньо переміщених осіб та у сфері пенсійного забезпечення. По-друге, скорочення режиму роботи центрів призвело до додаткового звуження можливостей громадян отримати необхідні послуги. По-третє, часті відключення електроенергії істотно ускладнюють роботу ЦНАП, оскільки без доступу до державних реєстрів надання окремих послуг стає неможливим. «Окремою проблемою є кадрові втрати: у низці центрів чисельність персоналу помітно зменшилася, як, наприклад, у ЦНАП Солом'янської РДА м. Києва, де після звільнення 15 працівників залишилося лише 76% від нормативної чисельності штату» [72].

Унаслідок збройної агресії російської федерації проти України, розпочатої 24 лютого 2022 року, постала гостра проблема забезпечення своєчасного доступу до публічних послуг як для населення територій, безпосередньо охоплених бойовими діями, так і для громадян, які були змушені виїхати за кордон. Особливої ваги в умовах війни набуло оперативне та належне надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. З огляду на це, «для підвищення доступності й результативності відповідних адміністративних послуг у період воєнного стану необхідно проаналізувати основні проблеми, що виникають під час їх надання» [19].

Вимагає особливої уваги обґрунтування ключових інструментів законодавчого регулювання надання адміністративних послуг в умовах

воєнного стану. Згідно з визначенням терміна «адміністративна послуга» у Законі України «Про адміністративні послуги», її суб'єктами виступають фізичні та юридичні особи. Водночас у системі публічно-правових відносин важливу роль відіграють також фізичні особи-підприємці (ФОП) і самозайняті особи. «Чинне законодавче формулювання зумовлює наявність правової прогалини, оскільки ФОП і самозайняті особи позбавлені можливості звертатися до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у своєму професійному статусі й змушені виступати як звичайні фізичні особи. Це створює практичні незручності та не узгоджується з сучасними тенденціями адміністративного регулювання. За таких умов постає необхідність внесення відповідних змін до законодавства з метою гарантування рівного доступу до адміністративних послуг для всіх категорій суб'єктів» [43]. Водночас збереження чинного підходу до визначення суб'єктів адміністративних послуг може виявитися невиправданим в умовах стрімкої еволюції суспільних відносин і зростання спроможності системи розширювати перелік, зміст і обсяги таких послуг. «Це стосується й громадських об'єднань, що функціонують без набуття статусу юридичної особи і фактично позбавлені належного правового інструментарію для отримання адміністративних послуг. Отже, постає потреба в оновленні підходів до визначення кола суб'єктів адміністративних послуг з урахуванням актуальних умов та інтересів різних груп заявників» [5].

Серед основних стратегічних актів, що визначають вектори адміністративної реформи, варто назвати Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки, Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Концепцію розвитку системи електронних послуг в Україні, Концепцію розвитку електронного урядування, Концепцію розвитку цифрової інфраструктури України та затверджений План заходів щодо її реалізації. «Сукупно ці документи орієнтовані на формування й удосконалення системи надання

адміністративних послуг у межах концепції державної сервісної моделі. Громадяни України вже мають практичний досвід користування послугами ЦНАП і порталу «Дія» для отримання адміністративних послуг, що дає змогу порівняти оновлену систему з попередньою й оцінити її з позицій зручності та ефективності» [64].

Доцільно підкреслити важливу роль Стратегії адміністративної реформи в Україні до 2025 року, яка виступає базовим нормативно-правовим актом, що задає основні вектори змін та інструменти їх впровадження у сфері надання адміністративних послуг. У цьому «документі сформульовано ключові пріоритети модернізації системи адміністративного обслуговування та приведення її у відповідність до актуальних суспільних запитів» [17]. З огляду на закріплене в законодавстві завдання щодо формування механізму надання адміністративних послуг за зрозумілими, зручними й прозорими процедурами, одним із першочергових пріоритетів для України є прийняття Закону «Про адміністративну процедуру». «Також необхідно послідовно наближати національне законодавство до європейських стандартів, що сприятиме більш ефективній інтеграції України до єдиного правового простору ЄС і підвищенню якості адміністративних послуг для населення» [44]. Україна демонструє позитивні тенденції у сфері надання адміністративних послуг, що зумовлено активною роботою органів влади над удосконаленням відповідних механізмів. «Про результативність впроваджуваних реформ свідчать дані соціологічних опитувань: 93% громадян задоволені послугами, що надаються через ЦНАП, а 78% респондентів висловили готовність порадити їх своїм знайомим. Водночас для забезпечення сталого розвитку цієї сфери необхідні подальша комплексна модернізація та адаптація процедур надання послуг до новітніх викликів» [65].

Чимало теоретичних положень, пов'язаних із адміністративними послугами, досі є дискусійними, що певною мірою стримує формування їх

належного правового регулювання. Наявний брак чітких і достатньо відпрацьованих норм законодавства у цій сфері фактично ускладнює подальше якісне вдосконалення всієї системи надання адміністративних послуг.

Запуск мобільного додатку та вебпорталу «Дія» став одним із ключових етапів у цифровій трансформації системи державних послуг в Україні. Ця платформа інтегрує широкий спектр електронних сервісів в єдиний цифровий простір, полегшуючи громадянам доступ до публічних послуг. Вхід до «Дії» здійснюється за допомогою кваліфікованого електронного підпису, токена або системи GovID, що гарантує захищений доступ до пенсійних, трудових, соціальних, міграційних, адміністративних, житлових та інших послуг. «Водночас, попри певну централізацію сервісів у «Дії», у низці випадків користувачам і надалі необхідно створювати окремі облікові записи для роботи з окремими відомчими ресурсами» [28]. При цьому адміністративно-правове регулювання електронних адміністративних послуг в Україні й надалі стикається з низкою суттєвих викликів. Попри наявність розгалуженої системи нормативно-правових актів, інструментів та інституцій, що регулюють сферу електронних послуг, однією з головних проблем залишається відсутність цілісної законодавчої основи для функціонування єдиного порталу «Дія». Це зумовлено постійним розширенням переліку послуг і запровадженням нових механізмів їх надання, що ускладнює їх комплексне врегулювання в межах одного нормативного акта. Нині діяльність органів державної влади та посадових осіб, пов'язана з наданням електронних адміністративних послуг, регулюється низкою законів, зокрема «Про особливості надання публічних (е-публічних) послуг», «Про адміністративні послуги», «Про електронні довірчі послуги». Хоча ці акти формують базис для становлення електронного урядування, вони потребують подальшого вдосконалення з метою підвищення ефективності управління та розширення доступності е-послуг

для громадян.

Подальший розвиток електронного врядування передбачає кілька пріоритетних напрямів. Насамперед ідеться про посилення захисту від кібератак і несанкціонованих втручань, що вимагає запровадження більш досконалих систем забезпечення цілісності та конфіденційності електронних даних. Важливою складовою є також розроблення мобільних застосунків і адаптивних вебплатформ, зручних для користувачів в умовах евакуації, переміщення та інших кризових обставин. Окремо слід акцентувати увагу на підвищенні рівня цифрової обізнаності громадян, систематичному інформуванні, моніторингу кризових ситуацій і створенні дієвих механізмів оперативного реагування. Важливим завданням є й забезпечення безперервного електроживлення серверів та інших критичних елементів інфраструктури, особливо в умовах воєнного часу. Досягнення цих цілей потребує комплексного підходу, спрямованого на зміцнення надійності, доступності та безпеки електронних послуг.

Запровадження воєнного стану, який спричинив серйозні виклики для державних інституцій, інфраструктури та суспільства в цілому, призвело до суттєвої зміни звичних форматів роботи органів влади. Реагуючи на нові умови, Уряд оперативно ухвалив відповідні рішення: постановою Кабінету Міністрів України №165 від 28 лютого 2022 р. було призупинено перебіг строків надання адміністративних послуг і оформлення документів дозвільного характеру на період дії воєнного стану та ще на один місяць після його припинення. В подальшому, після набрання чинності постановою Кабінету Міністрів України №828 від 8 серпня 2023 р., з 25 серпня 2023 р. ці строки було відновлено.

Війна істотно трансформувала діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). «Із перших днів повномасштабного вторгнення їх робота була різко обмежена, оскільки більшість послуг ґрунтується на доступі до державних реєстрів, які в цей період були заблоковані або технічно недоступні. Водночас навіть за таких

екстремальних умов ЦНАП зберегли свою значущість для держави, переорієнтувавшись переважно на підтримку внутрішньо переміщених осіб, організацію та розподіл гуманітарної допомоги, фактично ставши одним із ключових інструментів підтримки населення у воєнний час. У перші місяці дії воєнного стану до найгостріших проблем у сфері надання адміністративних послуг належали: труднощі з ідентифікацією особи у випадках повної втрати документів; повне припинення послуг, що потребують роботи з державними реєстрами (зокрема реєстрації бізнесу, прав на нерухомість, транспортних засобів тощо); зупинення однієї з найбільш масових послуг – реєстрації чи декларування місця проживання, що, у свою чергу, ускладнило для громадян доступ до цілої низки інших життєво необхідних сервісів» [23].

Україна вже стикалася з подібними викликами у 2014 році, коли було сформовано відповідну державну політику та ухвалено рамковий закон для врегулювання цих питань. Базовим нормативно-правовим актом, що визначає статус тимчасово окупованих територій, є Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території» [45]. Зазначений закон встановлює правила реєстрації місця проживання, відчуження майна, умови здійснення підприємницької діяльності та особливості соціального захисту громадян, які мешкають на тимчасово окупованих територіях, а також передбачає для них окремі обмеження. «Починаючи з 24 лютого 2022 року, значущість адміністративних процедур в умовах воєнного стану істотно зросла, однак процес формування належного адміністративно-правового регулювання цих процедур в Україні досі перебуває на етапі становлення» [57].

Адаптація системи надання адміністративних послуг до реалій воєнного стану в Україні є одним із провідних викликів сьогодення. Це зумовлює потребу в оперативних рішеннях, гнучкості процедур і запровадженні інноваційних підходів до організації їх надання. У поточних умовах до переліку найбільш затребуваних адміністративних послуг

належать оформлення паспортних документів, реєстрація місця проживання, а також послуги, що надаються органами Держгеокадастру, передусім на неокупованих територіях. Активізувалася й сфера реєстраційних послуг, що вимагає відповідного оновлення процедур для гарантування їх доступності. Після початку збройної агресії РФ та запровадження воєнного стану регіональні органи влади поступово відновили прийом громадян і надання адміністративних послуг, у тому числі оформлення документів, що посвідчують особу, та видачу паспортів.

Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» № 2259-IX від 12.05.2022 було запроваджено низку нововведень, що безпосередньо вплинули на діяльність ЦНАПів. Наприклад, центрам у регіонах, які постраждали від збройного конфлікту, надано право самостійно визначати особливості організації надання адміністративних послуг з урахуванням конкретної ситуації на місцях. Водночас на початковому етапі активних бойових дій значна частина адміністративних послуг фактично стала недоступною через призупинення роботи ключових органів, серед яких Державна міграційна служба та Державний реєстр актів цивільного стану.

У низці регіонів, де велися активні бойові дії, установи, відповідальні за надання базових адміністративних послуг, були евакуйовані до відносно безпечних територій, а їхні будівлі зазнали суттєвих руйнувань чи пошкоджень. Після завершення бойових дій одним із пріоритетних завдань стане повернення таких установ до місць постійного функціонування, відновлення їх матеріальної бази та відтворення належного рівня сервісу. Паралельно загострюється проблема нестачі кадрів: значна частина працівників, які раніше забезпечували надання адміністративних послуг, виїхала за кордон на початку повномасштабної війни й не поспішає повертатися з огляду на безпекові загрози. «Хоча за умов воєнного стану першочергова увага приділяється

обороні, роботі екстрених служб і медичної системи, окремі адміністративні послуги й надалі залишаються життєво необхідними. Без їх належної організації неможливо забезпечити повноцінну реалізацію прав і обов'язків громадян навіть у період глибокої кризи» [56].

Оперативне оновлення й адаптація законодавства здатні суттєво поліпшити стан у сфері надання адміністративних послуг, особливо в умовах воєнного часу. Система адміністративних послуг посідає центральне місце в регулюванні суспільних відносин, забезпечуючи реалізацію прав як фізичних, так і юридичних осіб. Її ефективність набуває особливої ваги в періоди криз, оскільки належна якість надання послуг істотно впливає на рівень життя населення, сприяє економічному зростанню та підтримує утвердження демократичних цінностей. Гарантуючи доступність, високий стандарт якості та впровадження інновацій у сфері адміністративних послуг, держава формує основу для соціального та економічного розвитку суспільства.

Чимало теоретичних положень, пов'язаних з інститутом адміністративних послуг, досі залишаються дискусійними, що ускладнює їх належну формалізацію та подальший розвиток. Умови воєнного стану зумовлюють необхідність оперативного запровадження заходів, спрямованих на забезпечення безперервного доступу населення до таких послуг. На підставі проведеного аналізу можна виокремити основні законодавчі інструменти розв'язання цього завдання: ухвалення спеціальних законів або указів, які визначають особливий порядок надання адміністративних послуг у воєнний період; розроблення чітко регламентованих процедур і вимог до діяльності органів влади; запровадження надійних механізмів захисту та конфіденційності персональних даних громадян; закріплення переліку відповідальних органів та посадових осіб, на яких покладається обов'язок забезпечення надання послуг в умовах надзвичайної ситуації. Не менш важливим є й інформування громадян про чинний порядок і умови отримання

адміністративних послуг у таких обставинах.

Застосування таких заходів забезпечує більш ефективне й безпечне надання адміністративних послуг у кризових умовах. Водночас їх повноцінне впровадження потребує подальшого вдосконалення нормативно-правової бази. Комплексна стратегія розширення доступу до електронних послуг в умовах бойових дій має охоплювати гарантування їхньої стабільної роботи, доступності для всіх категорій населення та високого рівня захисту, що набуває особливої ваги в сучасних реаліях.

Попри труднощі, пов'язані із запровадженням воєнного стану, масованими ракетними обстрілами та іншими кризовими явищами, система надання адміністративних послуг загалом зберігає стабільність, забезпечуючи можливість отримання послуг як офлайн, так і в електронному форматі. Водночас події 2022 року продемонстрували гостру необхідність термінового перегляду й адаптації законодавства у сфері надання адміністративних послуг в умовах надзвичайних ситуацій. Це стосується не лише паспортного сервісу та реєстрації актів цивільного стану, а й широкого спектра соціальних послуг для внутрішньо переміщених осіб та інших уразливих груп населення. Для ефективного управління в таких обставинах потрібні гнучкі підходи, упровадження інноваційних рішень і здатність оперативно реагувати на зміни, із фокусом на потребах громадян, які опинилися у складних життєвих ситуаціях.

З метою підвищення результативності роботи ЦНАП у воєнний період було сформульовано низку пропозицій. Передусім ідеться про розширення переліку послуг, щоб у кожному центрі забезпечити надання повного набору базових адміністративних сервісів, включно із соціальними. Важливим кроком є поетапне повернення до повного режиму роботи з можливістю прийому відвідувачів у вечірні години та по суботах з обов'язковим урахуванням вимог безпеки. Окрему увагу слід приділити гарантуванню безперервного функціонування ЦНАП шляхом оснащення їх генераторами та іншими засобами підтримки на випадок відключення

електроенергії. Не менш важливим завданням є підтримка та професійний розвиток працівників: створення належних умов праці, запровадження конкурентної заробітної плати й систематичне підвищення кваліфікації. У сукупності реалізація цих заходів має забезпечити зростання ефективності та розширення доступності адміністративних послуг у умовах воєнного стану.

Висновки до 2 розділу

Проаналізовано особливості запровадження інформаційних трансформацій в публічному управлінні зокрема його організаційно-правові засади, а також розкрито специфіку цифрових змін розвитку електронного урядування та системи надання адміністративних послуг як драйверів інформаційних трансформацій. Установлено, що цифровізація поступово перетворилася на ключовий вектор модернізації публічного управління, орієнтованого на підвищення рівня відкритості, доступності й результативності державних сервісів. До основних інструментів реалізації інформаційних трансформацій віднесено нормативно-правове забезпечення, державні цільові програми, зокрема екосистему «Дія», а також стратегічні та практичні ініціативи Міністерства цифрової трансформації України. Виокремлено основні етапи становлення цифровізації, що корелюють із сучасними викликами, серед яких впровадження електронного документообігу, розвиток систем електронної ідентифікації, розширення механізмів електронної демократії.

Показано, що електронне урядування в Україні сприяє посиленню участі громадян у публічно-управлінських і державотворчих процесах, а також розширенню переліку адміністративних послуг, які можна отримати в онлайн-режимі. Водночас виявлено комплекс системних проблем, пов'язаних із проявами цифрової нерівності, обмеженою доступністю мережі Інтернет у окремих регіонах, фрагментарністю та недостатньою узгодженістю законодавчого поля, а також потребою в подальшій

оптимізації організації роботи центрів надання адміністративних послуг. Окрему увагу приділено специфіці функціонування системи адміністративних послуг в умовах воєнного стану, коли особливо актуалізувалося забезпечення безперервного доступу до сервісів для внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення.

Наголошено на доцільності подальшого оновлення й гармонізації законодавчої бази у сфері цифровізації, поглиблення децентралізації адміністративних повноважень, розвитку технічної та комунікаційної інфраструктури електронного урядування, а також системного підвищення цифрових компетентностей як громадян, так і працівників публічного управління. Створення стійких інституційних та технологічних умов для надання якісних адміністративних послуг, зокрема в умовах криз і надзвичайних ситуацій, розглядається як передумова вдосконалення інформаційних трансформацій шляхом цифровізації публічного управління та зміцнення спроможності держави реагувати на сучасні виклики.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ДЕРЖАВИ

3.1. Цифрові інструменти та їх роль в системі публічного управління

Цифрова трансформація органів публічної влади виступає одним із ключових пріоритетів розвитку держав, у тому числі й України. Використання цифрових технологій розглядається як провідний напрям модернізації системи державного управління та дієвий інструмент протидії корупції. Водночас успішна реалізація цифровізації можлива лише за умови, що працівники органів влади володіють необхідним рівнем кваліфікації та компетентностями у сфері застосування цифрових технологій.

Передусім, розглядаючи проблему розвитку цифрової компетентності у сфері публічного управління, необхідно з'ясувати зміст поняття «цифрова компетентність» (рис. 3.1.). «Аналіз наукових праць українських і зарубіжних дослідників свідчить, що це поняття інтерпретується по-різному залежно від наукового підходу та предметної галузі дослідження» [25]:

Окремо слід зосередити увагу на оновленій Рамці цифрової компетентності DigComp 2.1 [95], «яку українські експерти адаптували з урахуванням рекомендацій європейських та міжнародних організацій у сфері розвитку цифрових навичок. У 2021 році було оприлюднено опис цієї Рамки цифрової компетентності для громадян України» [39].

Узагальнена, адаптована для громадян України структура Рамки цифрової компетентності охоплює такі ключові складники: «базова

комп'ютерна грамотність; уміння шукати, оцінювати та опрацьовувати інформацію й дані; здатність створювати цифровий контент; навички цифрової комунікації та взаємодії в онлайн-середовищі; дотримання правил безпеки в цифровому просторі; уміння розв'язувати проблеми за допомогою цифрових інструментів» [34].



Рис. 3.1 Визначення поняття «цифрова компетентність»

На переконання фахівців, основні підходи, виміри та концептуальні засади цієї Рамки доцільно покладати в основу формування державної та регіональної політики у сфері розвитку цифрової грамотності. Її

положення слід враховувати під час розроблення рамок професійних компетентностей для різних груп населення й категорій працівників у різних галузях (зокрема, при оновленні професійних стандартів і посадових вимог), а також для оцінювання рівня цифрових умінь і планування заходів із підвищення цифрової грамотності. У межах Рамки «цифрова компетентність» трактується як «інтегральна характеристика особистості, що динамічно поєднує знання, уміння, навички та ставлення до використання цифрових технологій для комунікації, особистісного розвитку, навчання, професійної діяльності й участі в суспільному житті, з урахуванням відповідної сфери компетенцій та акцентом на безпеку, креативність, критичність, відповідальність і дотримання етичних норм» [39].

На переконання фахівців, основні підходи, виміри та концептуальні засади цієї Рамки доцільно покладати в основу формування державної та регіональної політики у сфері розвитку цифрової грамотності. Її положення слід враховувати під час розроблення рамок професійних компетентностей для різних груп населення й категорій працівників у різних галузях (зокрема, при оновленні професійних стандартів і посадових вимог), а також для оцінювання рівня цифрових умінь і планування заходів із підвищення цифрової грамотності. У межах Рамки «цифрова компетентність» «трактується як інтегральна характеристика особистості, що динамічно поєднує знання, уміння, навички та ставлення до використання цифрових технологій для комунікації, особистісного розвитку, навчання, професійної діяльності й участі в суспільному житті, з урахуванням відповідної сфери компетенцій та акцентом на безпеку, креативність, критичність, відповідальність і дотримання етичних норм» [39].

У 2021 році вагомим кроком у розвитку цифрової грамотності населення стало схвалення Урядом України Концепції розвитку цифрових компетентностей. Цей документ покликаний окреслити пріоритетні

напрями та основні завдання щодо формування й удосконалення цифрових навичок громадян, зокрема осіб працездатного віку, людей похилого віку, представників малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій населення, що узгоджується з вимогами сучасної цифрової економіки та суспільства. Основними завданнями Концепції визначено: формування та розвиток цифрових умінь і компетентностей, які сприятимуть не лише економічному, а й суспільному прогресу, зміцненню електронної демократії та людського капіталу; створення належного правового підґрунтя для формування державної політики у цій сфері; «підготовка змін до законодавства, що закріплюватимуть засади цифрової освіти й розвитку цифрових навичок у різних сегментах суспільного життя; розроблення системи та опису складових цифрової компетентності (рамки цифрових компетентностей) з визначенням вимог до рівнів цифрових навичок для різних професійних груп; узгодження дій органів виконавчої влади у напрямі розвитку цифрових навичок; запровадження індикаторів для моніторингу стану й динаміки цифрових компетентностей; підвищення рівня поінформованості громадян щодо ризиків і загроз в Інтернеті як важливої передумови адаптації населення України до викликів сучасного інформаційного суспільства» [26].

Відповідно до Концепції, цифрова компетентність трактується як динамічне поєднання знань, умінь, навичок, способів мислення, переконань та інших особистісних характеристик у сфері інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, що забезпечує здатність людини успішно соціалізуватися та здійснювати професійну чи подальшу навчальну діяльність із їх використанням. Такий підхід до розуміння професійних цифрових компетентностей може слугувати основою для розроблення відомчих стандартів органів публічної влади й формування посадових інструкцій для публічних службовців. З огляду на зростання значущості розвитку цифрових компетентностей, особливої уваги потребує дослідження механізмів їх формування та вдосконалення. До них

належать «державні програми з поширення цифрових навичок, реформування шкільної освіти, модернізація університетської підготовки, розвиток систем корпоративного навчання, створення спеціалізованих освітніх платформ, а також заохочення самостійного опанування цифрових компетенцій на індивідуальному рівні» [59].

В Україні активно розвивається мережа онлайн-платформ, що забезпечують надання освітніх послуг у форматі дистанційного навчання. За сприяння Міністерства освіти і науки України та Державної служби якості освіти створено низку важливих ресурсів, зокрема інформаційний портал «Цифрові сервіси для освіти України», різноманітні дистанційні й онлайн-інструменти для організації освітнього процесу, а також спеціалізовані платформи для учнів і педагогів. Паралельно функціонують такі заклади освіти, як Міжнародна українська школа, Атмосферна школа та дистанційна школа «Оптіма», які надають широким верствам населення можливість отримувати якісну освіту в сучасному цифровому середовищі.

Одним із провідних проєктів, який реалізує Міністерство цифрової трансформації України з метою підвищення рівня цифрової грамотності населення та цифрових компетентностей публічних службовців, є Єдиний державний вебпортал цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта». Цей портал виступає важливим інструментом у процесі цифрової трансформації системи публічного управління. Його роботу було розпочато у вересні 2020 року, а вже в березні 2021 року Кабінет Міністрів України офіційно закріпив його функціонування, ухваливши Положення про Єдиний державний вебпортал цифрової освіти «Дія. Освіта». «З огляду на переваги використання цього ресурсу, його роль в організації навчання у сфері публічного управління цифроюю трансформацією потребує окремого акцентування» [41].

Кабінет Міністрів України зобов'язав Міністерство освіти і науки України розробити необхідні нормативно-правові акти, які врегулюють порядок наповнення Єдиного державного вебпорталу цифрової освіти

«Дія. Цифрова освіта». Зокрема, йдеться про «забезпечення платформи дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн» повним комплексом освітніх матеріалів для організації дистанційного здобуття освіти. Крім того, на Міністерство покладено завдання гарантувати належне й безперебійне функціонування цієї вебплатформи, що є важливим етапом у становленні сучасних інструментів дистанційного навчання» [41].

Міністерство цифрової трансформації України цілеспрямовано запроваджує європейські підходи до формування цифрової грамотності, зокрема здійснює адаптацію Рамки цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1 до вітчизняних реалій. Упровадження цієї рамки забезпечує зростання рівня цифрової обізнаності населення України та формування цифрових умінь і навичок, що є необхідними для повноцінного функціонування в сучасному суспільстві.

Головним із провідних проєктів у сфері формування цифрових компетентностей є національний тест з цифрової грамотності «Цифрограм», який функціонує на онлайн-платформі «Дія.Цифрова освіта». Структура завдань тесту побудована відповідно до сфер знань європейської рамки цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1, адаптованої до українського контексту фахівцями-експертами. Проходження тестування дає змогу оцінити базовий рівень цифрової грамотності за шістьма напрямками: фундаментальні навички роботи з комп'ютером; інформаційна та медіаграмотність; опрацювання й аналіз даних; створення цифрового контенту; комунікація та взаємодія в цифровому середовищі; забезпечення безпеки у цифровому просторі.

Кожен із зазначених напрямів включає по п'ять окремих компетентностей, що дає змогу всебічно виміряти рівень цифрової грамотності громадян. За результатами проходження тестування учаснику надається електронний сертифікат, у якому фіксуються загальний показник цифрової грамотності та кількість набраних балів у розрізі

кожної сфери компетентностей.

Окрім цього, Міністерство цифрової трансформації представило Рамку цифрової компетентності для громадян України, яка слугує інструментом підвищення рівня цифрових умінь і навичок населення. Вона використовується під час розроблення державної політики та планування освітніх програм, орієнтованих на зміцнення цифрової грамотності й розширення практичного застосування ІТ-засобів і сервісів різними цільовими групами громадян.

Отже, «використання європейських рамок цифрової грамотності та їх пристосування до умов України забезпечує результативне формування цифрових компетентностей у громадян і посилює включення України до глобального цифрового простору» [32].

На вебпорталі «Дія. Цифрова освіта» розміщено близько 70 освітніх серіалів, що охоплюють різні професійні й соціальні групи, зокрема юристів, педагогів, медичних працівників, журналістів, держслужбовців, школярів та інші цільові аудиторії. «Зміст цих курсів орієнтований на формування та поглиблення цифрових компетентностей громадян, узгоджуючи їхні знання й уміння з актуальними вимогами цифрового середовища» [36]. Після запровадження воєнного стану на платформі «Дія. Цифрова освіта» «було розроблено й запущено спеціалізовані курси для військовослужбовців і медиків, спрямовані на забезпечення їх сучасними знаннями та практичними навичками, необхідними для ефективного виконання професійних функцій у кризових та екстремальних умовах» [61].

На порталі «Дія. Цифрова освіта» відбувається перехід від класичної моделі навчання до інноваційної, що робить опанування знаннями більш захопливим та результативним. Інтерактивний і динамічний формат забезпечує комфортні умови для навчання, надає свободу у виборі часу та місця, а також дає змогу автоматизувати оцінювання результатів, мінімізуючи суб'єктивний чинник, характерний

для традиційної системи освіти. Важливою перевагою є й швидке оновлення навчальних матеріалів на платформі, що усуває потребу у витратах на друк нових підручників та посібників. Окрім того, «у закладах вищої освіти спостерігається скорочення кількості аудиторних занять з низки дисциплін, що посилює значущість ефективної організації часу, відведеного на самостійну й індивідуальну роботу студентів» [71].

Ініціатива «Цифрограма» слугує інструментом вимірювання рівня цифрових компетентностей державних службовців і орієнтована на зміцнення цифрової грамотності в органах влади. Отримані результати дають змогу керівникам виявляти працівників із недостатнім рівнем цифрових умінь та скеровувати їх на додаткове навчання, зокрема до участі у спеціалізованих навчальних курсах, тренінгах та інших заходах професійного розвитку. Міністерство цифрової трансформації України здійснює моніторинг стану цифрових навичок у територіальних громадах і державних органах, передаючи відповідні аналітичні дані обласним державним адміністраціям. У структурі міністерства діє Управління розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти, яке відповідає за збирання й опрацювання інформації, а також за підтримку й просування проєктів, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності в різних секторах українського суспільства.

Освітній портал «Дія. Цифрова освіта» посідає важливе місце в системі публічного управління цифровою трансформацією, оскільки сприяє скороченню цифрового розриву в суспільстві, підвищенню рівня цифрової грамотності населення та формуванню цифрових компетентностей у публічних службовців. Платформа надає доступ до розгалуженого масиву навчальних ресурсів – вебінарів, тестувань, освітніх серіалів та інших форматів навчання, що забезпечує її дієвість як інструмента реалізації цифрової трансформації.

Попри досягнуті результати, динамічний розвиток суспільства та технологій зумовлює потребу в безперервному удосконаленні платформи.

Одним із перспективних векторів розвитку є впровадження інструментів штучного інтелекту для індивідуалізації освітнього процесу. Використання ШІ дасть змогу аналізувати активність користувачів, їхні уподобання щодо змісту курсів, результати тестувань і динаміку виконання завдань. Це, у свою чергу, сприятиме більшій залученості аудиторії, зростанню мотивації до навчання та покращенню його результатів, забезпечуючи ефективніше формування цифрових компетентностей.

Цифрова трансформація публічного управління зумовлює необхідність переосмислення організації праці державних службовців, зокрема шляхом запозичення підходів до цифровізації, напрацьованих у бізнес-секторі. Одним із ключових векторів таких змін є запровадження цифрових робочих місць (ЦРМ) в органах публічної влади. У сфері державного управління ЦРМ мають забезпечувати гнучкість у виконанні посадових функцій, сприяти налагодженню співпраці та ефективної комунікації між працівниками, підтримувати мобільні й децентралізовані формати роботи, а також ґрунтуватися на використанні сучасних цифрових технологій для виконання службових завдань. Серед основних переваг ЦРМ – скорочення витрат на апаратне забезпечення, утримання офісних просторів, службові відрядження та інші супутні витрати, що загалом сприяє суттєвій оптимізації робочих процесів.

На загальнодержавному рівні стратегія запровадження цифрових робочих місць ґрунтується на розумінні того, що постійні зміни є невід'ємною рисою сучасного соціального середовища. Цифрова трансформація істотно переосмислила принципи побудови організацій та підходи до управління суспільними процесами. Зокрема, «розвиток і широке використання хмарних сервісів прискорили темпи цих змін та сприяли появі нових форматів роботи, які кардинально трансформують традиційні організаційні моделі» [22]. Цифрові робочі місця (ЦРМ) відкривають для працівників можливість виконувати службові обов'язки з будь-якої локації, у зручний час і в такий спосіб, який найбільш відповідає

їхнім потребам. Саме для забезпечення подібних умов активно впроваджується концепція цифрового робочого місця. Термін «digital workplace» трактується як віртуальний аналог фізичного робочого простору, що перетворюється на один із ключових інструментів організації праці в сучасних умовах.

Створення цифрових робочих місць потребує продуманого планування та ефективного управління, оскільки саме це середовище визначає рівень результативності діяльності, залученість персоналу й характер психологічного клімату в колективі. «Запровадження цифрових технологій у повсякденну роботу забезпечує необхідну гнучкість, що має вирішальне значення для здатності організації оперативно реагувати на динамічні зміни сучасного світу» [85].

Цифрове робоче місце (ЦРМ) зазвичай розуміють як комплексну технологічну платформу, що забезпечує надання й супровід доступу до прикладних програм, даних і робочих середовищ. Використання ЦРМ дає змогу працівникам у режимі реального часу отримувати необхідну інформацію та сервіси з будь-якого пристрою й з будь-якої локації, незалежно від того, де саме розміщено дані – у хмарних сховищах чи у центрах обробки даних.

«Ефективні підходи до організації цифрового робочого місця орієнтовані на створення для працівників уніфікованого, контекстно орієнтованого та захищеного середовища діяльності. Реалізація таких рішень покладається на підрозділи з цифрової трансформації, які розробляють і впроваджують платформи, що максимально спрощують та оптимізують робочі процеси, забезпечуючи їхню безперервність і належний рівень інформаційної безпеки» [80].

Цифрове робоче місце (ЦРМ) не можна звести лише до оновленої версії інтранету, корпоративних соціальних мереж чи їх мобільних варіантів, так само як і ототожнювати з поняттям соціального бізнесу чи окремих організацій. Його зовнішній вимір формують технології та

формати роботи, які дають змогу працівникам об'єднуватися, підтримувати комунікацію та співпрацювати без обов'язкової фізичної присутності. ЦРМ інтегрує широкий набір інструментів, що застосовуються для виконання професійних завдань, зокрема HR-сервіси, електронну пошту, системи миттєвого обміну повідомленнями, корпоративні платформи комунікації, засоби для проведення віртуальних нарад, інтранети та сервіси вебконференцій.

Ключова відмінність ЦРМ полягає в його орієнтації на працівника, завдяки чому воно виступає не просто сукупністю цифрових засобів. Ефективне цифрове робоче місце розводить поняття «робота» і конкретне фізичне місце її виконання, надаючи можливість людям працювати там, де це для них найзручніше. Таке «звільнення» від просторових обмежень впливає не лише на географію праці, а й змінює підходи до формування команд і організації їхньої взаємодії для розв'язання локальних завдань.

ЦРМ можна розглядати як сучасну концепцію організації праці, що поєднує цифрові інструменти, робочі простори, формати та стилі роботи, елементи організаційної культури й компетентності, необхідні для результативного виконання функцій та надання послуг громадянам в умовах цифрової доби. У центрі цієї стратегії перебуває працівник: йому мають бути доступні зручні, інтуїтивно зрозумілі інструменти, які підсилюють ефективність і продуктивність. До таких інструментів належать мобільні пристрої, платформи спільної роботи, інтелектуальні системи підтримки рішень, а також програми мотивації та залучення персоналу.

Цифрова трансформація організацій стимулює оновлення технологічної бази та переосмислення управлінських підходів, спрямованих на пристосування до динамічних умов зовнішнього середовища. Стратегія цифрового робочого місця зосереджується на підвищенні гнучкості персоналу, враховуючи особливості їхніх способів роботи, набір цифрових засобів, якими вони користуються, а також

компетентності, що потребують розвитку. Впровадження ЦРМ на засадах комплексного підходу сприяє посиленню командної взаємодії, зростанню залученості працівників і підвищенню комфорту виконання ними професійних обов'язків.

Головне призначення цифрового робочого місця полягає не лише в підвищенні ефективності роботи персоналу, а й у поліпшенні досвіду тих, хто користується послугами організації. Коли працівники задоволені умовами праці, вони охочіше долучаються до складних проєктів, якісніше виконують покладені на них завдання й тим самим підтримують успішний розвиток установи.

Цифрове робоче місце (ЦРМ) має суттєву перевагу, оскільки об'єднує дані з різних джерел в єдиному центральному інтерфейсі, зменшуючи потребу працівників постійно переходити між кількома додатками. Завдяки наявності відповідних конекторів інтеграція інформації із зовнішніх систем здійснюється без зайвих труднощів, а ключові компоненти – наради, електронні листи, звернення до служби підтримки – відображаються одразу й у зрозумілій формі. Перехід до електронної папки можливий безпосередньо з інтерфейсу, що дає змогу співробітникам отримувати цілісне, процесно орієнтоване уявлення про поточний стан справ. Уся релевантна інформація та пов'язані з нею процеси концентруються на одній платформі, що прискорює пошук потрібних даних, знижує рівень відволікань та полегшує виконання робочих завдань.

Підходи до впровадження ЦРМ можуть відрізнятися залежно від специфіки організації, однак зазвичай ґрунтуються на трьох базових складових: орієнтації на людину, використанні технологій, що підтримують таку орієнтацію, а також ефективному управлінні й продуманому проєктуванню рішень. Запровадження цифрового робочого місця відкриває для установи п'ять основних функціональних можливостей: налагодження комунікації та підвищення залученості

персоналу, організацію спільної роботи, пошук і циркуляцію знань, доступ до бізнес-додатків, пов'язаних із процесами та сервісами самообслуговування, а також забезпечення мобільності, що дозволяє працювати в зручному місці та у відповідний час.

Для втілення зазначених можливостей необхідно діяти на основі продуманої стратегії, забезпечувати якісне операційне управління, активно залучати користувачів до процесу змін, формувати високий рівень зручності з урахуванням їхнього досвіду, а також застосовувати технологічні рішення, що вирізняються надійністю, безпекою та гнучкістю. Такий підхід дає змогу організаціям раціоналізувати робочі процеси, підвищувати результативність персоналу та створювати комфортні умови праці.

Скажімо, Управління фінансів Сенату Берліна (SenFin) є показовим прикладом успішного запровадження цифрових робочих місць (ЦРМ) для реагування на актуальні виклики у сфері публічного управління. Подібно до інших державних інституцій, SenFin зіштовхується з наслідками демографічних змін: значна частина досвідчених фахівців наближається до пенсійного віку, тоді як притік молодих кадрів є недостатнім для заміщення вакантних посад. У Берліні ця проблема особливо відчутна: упродовж найближчих чотирьох-п'яти років близько 25 000 працівників адміністративного сектору залишать державну службу. Це зумовлює дві ключові загрози — подальше «старіння» кадрового складу та ймовірну втрату значного масиву накопичених професійних знань.

У відповідь на зазначені виклики, а також з метою дотримання законодавчих вимог щодо розвитку електронного урядування, Управління Сенату з фінансів здійснило модернізацію своєї ІТ-інфраструктури. Зокрема, було запроваджено електронну папку (e-folder) та портальне рішення, яке дало змогу оцифрувати й спростити значну частину процедур. Окрім підвищення ефективності робочих процесів, таке цифрове середовище робить роботу в органах адміністрації більш привабливою для

молодих фахівців.

Аби підвищити привабливість адміністративної служби як роботодавця, SenFin упроваджує гнучкі формати зайнятості, що враховують баланс між професійною діяльністю та сімейними обов'язками й дозволяють працювати незалежно від фіксованого часу чи конкретного місця. Такі нововведення покликані сформувати коло кваліфікованих претендентів і водночас зберегти накопичений професійний досвід, створюючи сучасне, динамічне робоче середовище, орієнтоване на потреби нового покоління фахівців.

Цифрове робоче місце (ЦРМ), доповнене інтегрованими рішеннями для підтримки цифрових бізнес-процесів і систем управління знаннями, виступає дієвим інструментом реагування на актуальні організаційні виклики. У межах ЦРМ можлива інтеграція елементів соціальної взаємодії, що дає змогу не лише накопичувати, а й швидко поширювати знання між працівниками. Це робить його значно результативнішим порівняно з традиційними засобами на кшталт розділів «Поширені запитання» чи класичних форумів. Такий підхід особливо важливий у ситуаціях, коли «значна частина персоналу наближається до завершення трудової діяльності, а їхні наступники ще не визначені, адже він сприяє збереженню та передачі критично важливої експертизи в колективі» [96]. За своєю природою модель цифрового робочого місця є недирективною: вона не передбачає жорсткої вимоги користуватися певною корпоративною мережею, конкретними мобільними застосунками чи іншими фіксованими технологічними рішеннями. Попри важливість цифрових інструментів, їх упровадження має здійснюватися з урахуванням динаміки цифрової трансформації. У міру розвитку організації технології, що застосовуються для надання послуг, поступово змінюються й налаштовуються відповідно до трансформації ролей, функцій і завдань, забезпечуючи гнучкість та здатність установи адаптуватися до нових умов.

3.2. Безпекові виклики в умовах інформаційних трансформацій

Питання інформаційної безпеки в системі публічного управління сьогодні виходить на передній план, адже одночасно супроводжується серйозними викликами й відкриває нові можливості для розвитку.

З початком повномасштабної агресії Рада національної безпеки і оборони України ухвалила рішення «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану». У цьому акті наголошується, що запровадження цілісної, узгодженої інформаційної політики розглядається як один із ключових пріоритетів національної безпеки. «Документ орієнтований на забезпечення скоординованої комунікації між органами державної влади, протидію інформаційним вкидам та дезінформації, а також на оперативне й достовірне інформування населення про перебіг подій у державі, що має важливе значення для збереження національної єдності та посилення обороноздатності країни в умовах війни» [49]. Попри значну вагу рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року, у ньому фактично не були окреслені ані чіткі стратегічні пріоритети, ані конкретні механізми забезпечення інформаційної безпеки, ані підходи до формування й реалізації інформаційної політики в умовах воєнного стану та збройної агресії. З метою заповнення цих прогалів у 2023 році Кабінет Міністрів України затвердив План заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року. У цьому документі суттєво деталізовано й розширено коло стратегічних завдань, виконання яких покликане забезпечити досягнення визначених стратегічних цілей. «План передбачає низку конкретних кроків, спрямованих на посилення інформаційної безпеки, зокрема активізацію протидії дезінформації, формування інформаційної стійкості суспільства, а також удосконалення каналів і форматів комунікації між органами публічної влади та громадянами» [46]. Таким чином, План заходів до 2025 року містить системний і структурований

перелік стратегічних завдань, безпосередньо зорієнтованих на забезпечення життєдіяльності суспільства й функціонування держави в умовах воєнного стану та тривалої війни.

У межах реалізації першої стратегічної цілі передбачено розбудову системи раннього виявлення, прогнозування та нейтралізації гібридних загроз, що охоплює створення дієвих механізмів протидії дезінформації та інформаційним операціям для оперативного реагування на інформаційні виклики. План також передбачає посилення спроможностей складових сил оборони щодо дій в інформаційному просторі, а також підготовку й проведення інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на запобігання, стримування та відсіч збройної агресії РФ. Значущість цих заходів зумовлена тим, що повномасштабна війна РФ проти України супроводжується цілеспрямованими інформаційно-психологічними атаками, скоординованими зі збройними силами та спецслужбами РФ. У такій ситуації «центри інформаційно-психологічних операцій виступають ключовою військовою ланкою, здатною ефективно протидіяти противнику не лише в межах інформаційного простору, а й у ширшому контексті забезпечення інформаційної безпеки» [9].

Для досягнення Стратегічної цілі 5 передбачено реалізацію комплексу заходів, спрямованих на забезпечення населення тимчасово окупованих територій об'єктивною та перевіреною інформацією. Йдеться, зокрема, про підтримання безперервної роботи національного телебачення й радіомовлення в окупованих районах та вздовж лінії зіткнення, а також про системну протидію дезінформації, що циркулює в суспільстві. Впровадження цих кроків має принципове значення, оскільки воно спрямоване на зниження втрат Збройних Сил України та посилення інформаційного висвітлення фактів порушення противником норм ведення війни. Реалізація цього відбувається через спеціально вибудовану інформаційно-комунікативну систему, до складу якої, зокрема, входить кампанія «віктимізації за довіреністю». Її сутність полягає у

конструюванні макровіктимного типу мислення шляхом поширення фейкових повідомлень і активізації пропагандистських практик у державах ЄС та США, орієнтованих на протидію РФ. «Вибіркове дозування інформації та цілеспрямований вплив на масову свідомість виступають основними інструментами реалізації цієї стратегії, що забезпечує більш результативне досягнення визначених інформаційних цілей» [9].

Впровадження стратегічних цілей і завдань, закріплених у Стратегії, вимагає їх подальшого уточнення та актуалізації з огляду на нинішній стан забезпечення інформаційної безпеки, особливо за умов дії воєнного стану. Проєкт Концепції інформаційної безпеки України пропонує більш гнучку й адаптовану модель протидії сукупності загроз, що передбачає формування та реалізацію державної політики, спрямованої на недопущення посягань на життєво важливі інтереси громадян, суспільства й держави від зовнішніх і внутрішніх викликів в інформаційному просторі. Ключовими видами загроз у цьому контексті визначено комунікативні та технологічні.

Комунікативні загрози охоплюють зовнішні інформаційні впливи на свідомість громадян через засоби масової інформації та мережу Інтернет, спрямовані на трансформацію їхнього психологічного стану, маніпулювання свободою вибору, поширення закликів до сепаратизму, насильницької зміни конституційного ладу та посягання на територіальну цілісність держави. До них також належить цілеспрямований інформаційний вплив на цивільне населення, особовий склад військових формувань та мобілізаційний резерв з метою зниження рівня їх обороноздатності, а також розповсюдження деструктивних повідомлень, що дискредитують органи державної влади та провокують дестабілізацію суспільно-політичної ситуації.

Технологічні загрози включають застосування іноземними державами кіберзброї та спеціалізованих кіберпідрозділів проти України, а також прояви кіберзлочинності, кібертероризму й форм військової

кібернетичної агресії. Вони виявляються у несанкціонованому втручанні в роботу інформаційних систем, отриманні незаконного доступу до них, здійсненні диверсій і терористичних актів у кіберпросторі, перехопленні інформаційних потоків, створенні радіоелектронних завад, блокуванні функціонування інформаційних ресурсів та в інших формах деструктивного впливу.

Проект Концепції інформаційної безпеки України визначає стратегічні пріоритети, які значно краще узгоджуються з реаліями воєнного часу, ніж чинна Стратегія. Це зумовлює необхідність її оновлення та внесення коригувань із зосередженням на тих стратегічних цілях у сфері інформаційної безпеки, що мають першочергове значення в умовах війни. Реалізація такого підходу дасть змогу підвищити результативність системи забезпечення інформаційної безпеки держави в умовах постійних загроз.

З огляду на сучасні тенденції, масштаб кіберзагроз невпинно зростає, а їх ускладнення та урізноманітнення створюють суттєві бар'єри для стабільного й результативного функціонування систем управління. У цих умовах особливої ваги набуває системний аналіз актуальних трендів у сфері кіберзахисту, адже стрімкий технологічний прогрес супроводжується пропорційним зростанням кількості та інтенсивності кібернетичних атак. Органи публічної влади опиняються перед значними викликами в забезпеченні інформаційної безпеки, що безпосередньо пов'язані з активним поширенням інноваційних цифрових технологій та інтернет-платформ, які, з одного боку, розширюють можливості управління, а з іншого — формують нові вразливості та ризики. Головною з найсерйозніших загроз у сфері інформаційної безпеки залишаються витоки конфіденційних даних, що можуть виникати внаслідок неналежного контролю за доступом до інформаційних ресурсів або через уразливості в системах захисту. Не менш небезпечним явищем є кібершпигунство, яке постійно ускладнюється та набуває нових технічних форм.

«Використовуючи сучасні цифрові інструменти та високотехнологічні методи проникнення, іноземні суб'єкти можуть отримувати доступ до критично важливих інформаційних систем або викрадати секретні дані, що створює пряму загрозу для національної безпеки та стійкого функціонування державних інституцій» [69].

Застосування технологій шифрування під час формування нових типів кіберзагроз суттєво ускладнює їх виявлення та подальший аналіз. Такі загрози можуть залишатися непоміченими для традиційних систем захисту, оскільки шифрування маскує їхній зміст, структуру та характерні ознаки. Унаслідок цього перед фахівцями з кібербезпеки постають додаткові виклики: класичні підходи до ідентифікації шкідливих активностей втрачають ефективність, а дослідження й нейтралізація зашифрованих атак потребують значно більших витрат часу, обчислювальних ресурсів та спеціалізованих інструментів.

До основних категорій кіберзагроз доцільно віднести: (див. табл. 3.1)

Таблиця 3.1.

Група кіберзагроз	Вид загрози	Сутність загрози
Технологічні загрози	Несанкціонований доступ	Проникнення до інформаційних систем шляхом використання вразливостей або компрометації облікових даних.
	Шкідливе ПЗ (malware)	Віруси, трояни, шпигунські програми, ransomware, що порушують роботу систем або викрадають дані.
	DoS/DDoS-атаки	Перевантаження серверів для блокування їх роботи та доступу до ресурсів.
	Кібертероризм	Атаки з метою завдання збитків критичній інфраструктурі та дестабілізації держави.
	Зловмисне використання шифрування	Створення прихованих загроз, що маскують код і ускладнюють виявлення традиційними засобами.
	Маніпуляції з даними	Несанкціонована зміна, підrobка або знищення інформації.
Комунікативні загрози	Фішинг	Викрадення даних через підrobлені сайти або листи.

	Соціальна інженерія	Психологічний вплив та маніпуляції для отримання конфіденційної інформації.
	Дезінформація та інформаційні впливи	Поширення фейків для викривлення інформаційної картини та дестабілізації суспільних настроїв.
	Кібершпигунство	Використання сучасних технологій для прихованого збору секретної або стратегічної інформації.
Організаційно-управлінські загрози	Витоки інформації	Порушення конфіденційності через слабкий контроль доступу або технічні уразливості.
	Помилки персоналу	Ненавмисні дії співробітників, що призводять до порушення безпеки.
	Недосконалість політик безпеки	Відсутність актуальних правил доступу, зберігання та оброблення інформації.
	Неналежне адміністрування систем	Недоліки в налаштуванні, моніторингу, оновленні та захисті інформаційних ресурсів.

Глобалізація інформаційних систем формує суттєвий виклик для забезпечення інформаційної безпеки держави, оскільки створює можливості для зовнішнього впливу на стратегічно важливі дані, що зумовлює потребу у розробленні та реалізації дієвих міжнародних стратегій кіберзахисту. Органи публічного управління змушені розв'язувати складне завдання захисту значних масивів даних, оброблення яких має здійснюватися в режимі реального часу без зниження продуктивності функціонування інформаційних систем. Паралельно безперервна еволюція кіберзагроз, зокрема поява «розумних» атак, здатних адаптуватися до чинних механізмів безпеки, істотно ускладнює процес прогнозування та оперативного виявлення нових форм кіберзлочинності. Це, своєю чергою, «акцентує на необхідності системного оновлення підходів до кібербезпеки та впровадження інноваційних технологій і методів захисту» [83].

Використання технологій віртуалізації та хмарних сервісів істотно підсилює гнучкість і доступність інформаційних систем, однак водночас формує нові зони вразливості, що потребують посиленого контролю та надійних механізмів захисту. Брак уніфікованих стандартів і

загально визнаних норм у сфері кібербезпеки зумовлює нерівномірність рівнів захищеності та ускладнює розроблення ефективних стратегій безпеки для різних секторів публічного управління. Інтеграція й автоматизація інформаційних систем, попри зростання загальної ефективності їх функціонування, супроводжуються підвищенням ризиків, особливо за умов недостатньо розвинених та несвоєчасно оновлюваних засобів протидії кіберзагрозам і атакам. Усе це підкреслює важливість «запровадження комплексного, системного підходу до забезпечення кібербезпеки та безперервного вдосконалення інструментів захисту інформації» [94].

Новітні наукові розвідки в галузі інформаційної безпеки зосереджені на удосконаленні стратегій та інструментів захисту даних у системах публічного управління. Одним із провідних напрямів таких досліджень виступає оцінювання результативності наявних антивірусних рішень, призначених для виявлення та блокування шкідливого програмного забезпечення, що може завдати шкоди інформаційним ресурсам державних інституцій. «Аналіз ефективності цих засобів дає змогу посилити стійкість інформаційних систем та забезпечити їх готовність до протидії новим, більш складним формам кіберзагроз» [92].

Протидія фішингу посідає одне з провідних місць серед стратегій забезпечення інформаційної безпеки й перебуває в центрі уваги як науковців, так і практиків. Дослідницькі зусилля зосереджуються передусім на створенні та вдосконаленні підходів до виявлення і запобігання атакам, що базуються на технологіях соціального інжинірингу. Такі атаки орієнтовані на психологічний вплив і введення користувачів в оману з метою отримання їхніх персональних або службових конфіденційних даних. «Упровадження результативних механізмів захисту дає змогу істотно знизити ризики компрометації інформації та підвищити загальний рівень безпеки функціонування інформаційних систем» [92].

Криптографічні методи та інструменти становлять базовий елемент

сучасних підходів до забезпечення інформаційної безпеки. «Наукові розвідки в цій галузі спрямовані на розроблення й удосконалення алгоритмів шифрування, що унеможливають несанкціонований доступ до конфіденційних даних. Високий рівень стійкості таких алгоритмів до потенційних атак забезпечує надійну передачу та зберігання інформації, що має вирішальне значення для підтримання цілісності й конфіденційності даних у системах публічного управління» [18].

Методи виявлення вторгнень посідають вагоме місце в системі засобів захисту, оскільки забезпечують фіксацію аномальної та підозрілої активності в інформаційних системах публічного управління. Наукові напрацювання в цій галузі зосереджені на створенні й удосконаленні інноваційних алгоритмів і технологій, спрямованих на своєчасне виявлення та нейтралізацію потенційних кіберзагроз. Особливий акцент робиться на «впровадженні багаторівневих моделей захисту, що інтегрують апаратні й програмні компоненти, забезпечуючи цілісний підхід до гарантування інформаційної безпеки та підвищуючи ефективність і стійкість систем публічного управління» [76].

Розроблення сучасних технологій, спрямованих на забезпечення анонімності користувачів та захист їхньої приватності в цифровому середовищі, належить до пріоритетних напрямів наукових досліджень. Наголос робиться на формуванні інструментів і методів, що дають змогу зберігати конфіденційність та убезпечувати персональні дані від неправомірного збору, опрацювання чи використання. Паралельно «актуальним залишається завдання вдосконалення систем моніторингу й аналізу подій у режимі реального часу, оскільки такі рішення забезпечують оперативне виявлення та реагування на потенційні загрози, знижують рівень ризиків і зміцнюють загальний стан інформаційної безпеки» [84].

Розроблення та впровадження автоматизованих механізмів протидії кіберзагрозам, зокрема систем виявлення, ідентифікації та блокування шкідливого програмного забезпечення, становить один із пріоритетних

напрямів сучасних досліджень. Застосування таких рішень «дає змогу суттєво скоротити час виявлення атак і забезпечити оперативне реагування на них, що, у свою чергу, підвищує загальний рівень кібербезпеки інформаційних систем» [86].

Імплементация технологій штучного інтелекту (ШІ) у системи кібербезпеки розширює можливості підвищення їх результативності. «Використання ШІ для аналізу поведінкових моделей та прогнозування потенційних атак дає змогу формувати адаптивні й інтелектуальні системи захисту, спроможні оперативно реагувати на появу нових загроз» [87].

Аналіз впливу кіберзагроз на соціальні та політичні процеси набуває особливої ваги, оскільки кібератаки можуть істотно дестабілізувати функціонування сучасного суспільства. «Через соціальні мережі та медіаплатформи такі загрози здатні маніпулювати громадською свідомістю, поширюючи дезінформацію та стираючи межу між достовірними й вигаданими відомостями. Унаслідок цього зростають ризики для демократичних процедур, що підточує довіру до інформаційного середовища та інститутів державної влади» [86].

Кібершпигунство є вагомим викликом для національної безпеки та зовнішньополітичного курсу держави, оскільки пов'язане з ризиком несанкціонованого розкриття конфіденційної інформації й секретних відомостей. Подібні загрози можуть підірвати довіру громадян до державних інститутів, формуючи відчуття вразливості щодо захисту їхньої приватності та особистої безпеки. У результаті це «негативно позначається на суспільній стабільності та на тому, як громадяни оцінюють спроможність держави виконувати роль гаранта їхніх прав і належного захисту» [7].

Успішно здійснені кібератаки здатні спричинити паніку та дестабілізацію в суспільстві, що негативно позначається на стійкості та результативності функціонування держави. Зростання кількості та ускладнення форм кіберзагроз підкреслює необхідність безперервного

моніторингу, аналізу та оновлення стратегій кіберзахисту.

Наукові розвідки акцентують на необхідності формування міжнародних стандартів та налагодження дієвих механізмів співробітництва для результативної протидії транснаціональним кіберзагрозам. Подібні виклики здатні спричиняти суттєві економічні збитки, а також порушувати взаємодію з іноземними партнерами внаслідок витоків конфіденційних даних. Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання, попри значний інноваційний потенціал, генерує нові ризики у сфері кібербезпеки, зумовлюючи потребу в безперервному вдосконаленні підходів до захисту. «Паралельно освітні програми та підвищення рівня інформаційної грамотності населення виступають важливим чинником зниження вразливості суспільства до кіберзагроз. Важливо також враховувати, що кіберінструменти можуть використовуватися для реалізації політичних цілей, впливаючи на геополітичну конфігурацію та міжнародні відносини, що засвідчує їхній вагомий вплив на глобальну стабільність» [77].

Спираючись на результати аналізу стану інформаційної безпеки в системі публічного управління, доцільно окреслити низку практичних рекомендацій щодо захисту та збереження даних. Насамперед слід посилити рівень обізнаності персоналу, запровадивши системну підготовку у вигляді обов'язкових курсів з інформаційної безпеки, що охоплюватимуть регулярні тренінги, семінари та онлайн-навчання. Другим ключовим напрямом є розроблення та впровадження чітко регламентованої політики використання паролів із визначеними вимогами до їхньої довжини, складності та періодичної зміни. Важливою складовою забезпечення належного рівня захисту інформаційних систем виступає й проведення систематичних аудитів безпеки, спрямованих на виявлення аномалій, технічних збоїв та оперативне усунення виявлених вразливостей.

Шифрування конфіденційних даних має розглядатися як невід'ємний та обов'язковий елемент системи захисту, що передбачає

застосування криптографічних засобів як до файлів, так і до мережових з'єднань з метою забезпечення інформації під час її передавання та зберігання. Окремо необхідно посилити захист від загроз, пов'язаних із використанням другорядних або малозначущих пристроїв, шляхом обмеження їх доступу до внутрішніх мереж. Додатковий рівень безпеки забезпечує впровадження сучасного антивірусного програмного забезпечення, здатного оперативно виявляти та блокувати шкідливі програми.

Регулярне створення резервних копій критично важливих даних є необхідною умовою для їх відновлення у разі втрати, пошкодження чи здійснення кібератаки. Водночас упровадження комплексних систем моніторингу та виявлення загроз забезпечує своєчасне виявлення підозрілої активності й дає змогу оперативно реагувати на потенційні атаки, що загалом підвищує рівень надійності системи інформаційної безпеки.

3.3. Перспективи адаптації вітчизняної системи публічного управління до вимог інформаційних трансформацій

Цифрова трансформація суттєво переосмислила практики державного управління. З одного боку, сучасні технології сприяють оптимізації управлінських процесів, розширюють можливості взаємодії між громадянами та органами влади й роблять державні послуги більш доступними та ефективними. «З іншого боку, цифровізація публічного сектору породжує складні виклики, серед яких — несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, неправомірне використання персональних даних, блокування функціонування державних установ, інформаційне шпигунство та інші форми кіберзлочинності. Подолання цих загроз є ключовою умовою для подальшого успішного впровадження цифрових інновацій у сфері публічного управління» [60].

В Україні активна фаза цифрової трансформації розгорнулася з 2022 року, коли виникла потреба оперативного реагування на події, що суттєво вплинули на суспільний розвиток. У вересні 2022 року держава приєдналася до Програми «Цифрова Європа» [67], що стало важливим кроком на шляху інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС, а також сприяло розширенню доступності й відкритості інформації, яку надають національні інституції. «Водночас зберігається проблема обмеженої доступності відкритих даних, які є ключовим ресурсом для розроблення та реалізації цифрових трансформацій у публічному секторі» [8, с. 49].

В умовах повномасштабної збройної агресії Україна інтенсивно розвиває та впроваджує цифрові сервіси. Центральну роль у цьому процесі відіграє застосунок «Дія», який перетворився на ключовий інструмент надання публічних послуг громадянам. Зокрема, через «Дію» користувачі мають змогу придбавати військові облігації, тим самим підтримуючи фінансування сектору безпеки й оборони та стабільність національної економіки. У додатку також реалізовано функціонал подання заявок на гранти для започаткування чи розвитку ветеранського бізнесу, що сприяє соціально-економічній реінтеграції ветеранів. Окрім того, у межах програми «ЄВідновлення» родини, які втратили житло внаслідок російської агресії, можуть оформити заявки на отримання житлових сертифікатів для купівлі нового помешкання або фінансування його самостійної відбудови. Через застосунок «Дія» громадяни також мають змогу здійснювати внески на підтримку проєкту «Армія дронів», що сприяє розвитку та підвищенню ефективності використання безпілотних систем Збройними Силами України. Такі «сервіси наочно демонструють здатність цифрових технологій оперативно адаптуватися до умов війни, забезпечуючи населення інструментами для отримання необхідних послуг і підтримки в умовах воєнного стану» [13]. Водночас однією з ключових тенденцій є активне залучення висококваліфікованих фахівців і посилення уваги до навчання персоналу з метою їх ефективної інтеграції в цифрові ініціативи.

Це «сприяє формуванню та розвитку професійних компетентностей працівників, підвищує результативність їхньої діяльності та створює передумови для успішної реалізації цифрових проєктів у публічному секторі» [70].

Трансформація системи публічного управління в цифровому форматі, з огляду на актуальні виклики та завдань повоєнного відновлення формує підґрунтя для побудови відкритої, ефективної й гнучкої системи управління. За подібних умов цифрові інструменти виконуватимуть провідну роль у поліпшенні рівня життя населення та забезпеченні більш дієвого й відкритого управління державними процесами.

Доцільно також наголосити на розвитку електронного урядування, яке істотно розширило доступ громадян до державних послуг і зробило взаємодію з органами влади більш ефективною та зручною. Водночас, як і будь-який інший інструмент публічного управління, система е-урядування не позбавлена певних недоліків:

- ризики кібератак та порушення цілісності даних (можливе виведення з ладу інформаційних систем органів державної влади внаслідок кібернападів, що здатні спричинити несанкціоноване розкриття відомостей, які становлять державну таємницю чи містять іншу конфіденційну інформацію);

- несанкціоноване використання персональних даних (зосередження особистої інформації громадян у цифрових системах підвищує ризик порушення їхніх прав та інтересів, а також прав суб'єктів господарювання, у разі отримання сторонніми особами несанкціонованого доступу до таких даних);

- скорочення робочих місць (автоматизація процедур та широке впровадження інформаційних технологій потенційно зумовлюють ліквідацію частини робочих місць);

- цифрова нерівність (частина громадян не володіє достатніми цифровими навичками або не має доступу до необхідних технічних

ресурсів, що унеможлиблює або ускладнює повноцінне користування електронними послугами й посилює диспропорції в доступі до державних сервісів);

– «поширення недостовірною контенту (фейкова або викривлена інформація в мережі Інтернет може формувати недовіру до системи електронного урядування та підривати авторитет органів державної влади)» [70].

З огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій та постійне збільшення обсягів і складності даних постає необхідність у запровадженні оновлених підходів до їхнього управління, які б забезпечували надійний контроль над персональною інформацією та її захист від несанкціонованого доступу. «Застосування блокчейн-технологій здатне посилити ефективність, прозорість і рівень довіри у публічному секторі, а також надати громадянам ширші можливості щодо контролю за використанням їхніх персональних даних» [55].

Впровадження блокчейн-технологій у сферу публічного управління має потенціал радикально змінити традиційні адміністративні процедури, формуючи більш прозору, захищену та ефективну систему. Ключовою рисою блокчейну є його децентралізований характер, що усуває необхідність у функціонуванні єдиного центру контролю. Це сприяє зменшенню корупційних ризиків і обмежує можливості надмірного втручання з боку органів влади, оскільки всі транзакції фіксуються та зберігаються в розподіленому середовищі. «З технічного погляду блокчейн можна інтерпретувати як особливу форму організації збирання та управління даними, структурованими у послідовні блоки, що містять інформацію про транзакції й пов'язані між собою. Кожна нова транзакція підлягає обов'язковому підтвердженню учасниками мережі через верифікацію попередніх блоків. У результаті блокчейн виконує функцію спільного публічного реєстру, у якому в одноранговій мережі фіксуються та зберігаються дані про активи й транзакції» [91].

Блокчейн — це сучасна інноваційна технологія, що забезпечує децентралізовану, захищену та надійну платформу для зберігання даних і здійснення операцій в цифровому середовищі. Її функціонування ґрунтується на розподіленій інфраструктурі, у межах якої інформація фіксується в окремих блоках, послідовно поєднаних у єдиний ланцюг. Кожен блок містить посилання на попередній, що гарантує цілісність, незмінність і достовірність записаних даних.

Первинно технологія блокчейн була запроваджена для забезпечення функціонування криптовалют, зокрема Bitcoin та Ethereum, з метою фіксації й підтвердження операцій із цифровими активами без залучення банківських чи інших фінансових посередників. Завдяки високому рівню прозорості та захищеності нині блокчейн виходить за межі суто фінансового сектору й застосовується в багатьох інших сферах, зокрема у публічному управлінні, де демонструє універсальність та адаптивність до широкого спектра управлінських процесів.

«Одним із показових прикладів результативного застосування блокчейн-технологій в Україні є система публічних закупівель ProZorro, яка дає змогу громадськості відстежувати ефективність використання бюджетних коштів. У цій системі блокчейн використовується для фіксації даних про учасників та здійснені транзакції, що унеможливорює їх подальше коригування й суттєво посилює прозорість і довіру до процесу закупівель» [73]. Загалом блокчейн має значний потенціал щодо модернізації системи публічного управління, підвищуючи її надійність, результативність і відкритість. Серед перспективних напрямів його використання у публічній сфері вирізняється, зокрема, електронне голосування, де розподілений реєстр може забезпечити прозорість виборчого процесу та унеможливити фальсифікацію результатів під час підрахунку голосів. У галузі ідентифікації особи та документообігу блокчейн створює умови для формування цифрових ідентифікаторів, управління доступом до персональних документів, а також верифікації й

підтвердження їх автентичності, що істотно знижує ризики підробки.

Використання блокчейн-технологій у сфері публічного управління надає низку суттєвих переваг. Передусім йдеться про забезпечення відкритості та прозорості управлінських процедур, що посилює рівень довіри громадян до органів влади, адже всі транзакції, записи й ухвалені рішення можуть бути простежені та піддані перевірці. Розподілений характер зберігання даних підвищує надійність і захищеність інформації, істотно ускладнюючи можливість несанкціонованого втручання. Крім того, блокчейн сприяє зменшенню бюрократичного навантаження завдяки автоматизації окремих процесів, що дає змогу заощаджувати час та оптимізувати адміністративні процедури. Технологія також відкриває нові формати взаємодії та партнерства між громадськими організаціями, державними інституціями, бізнесом і громадянами через спільне використання даних у межах єдиної блокчейн-платформи. Водночас скорочуються фінансові витрати, оскільки зменшується потреба в розгалуженій інфраструктурі, посередниках і супутніх сервісах у системі публічного управління.

Попри вагомі переваги, застосування блокчейн-технологій супроводжується низкою суттєвих обмежень. Однією з ключових проблем є обмежена масштабованість: блокчейн-платформи не завжди здатні ефективно обробляти велику кількість транзакцій чи зберігати значні масиви даних, що може стримувати їх використання у великих державних системах. Запровадження цієї технології також вимагає значних організаційних зусиль і фінансових ресурсів з боку держави, оскільки передбачає модернізацію наявної інфраструктури та формування сприятливих умов для взаємодії бізнесу, органів влади й громадян. Додатковим викликом є забезпечення конфіденційності, адже блокчейн за своєю суттю є публічним реєстром, у якому інформація про транзакції доступна всім учасникам мережі, що створює ризики порушення режиму обмеженого доступу до певних категорій даних. Важливою проблемою

виступає й відсутність розвиненої нормативно-правової бази в багатьох державах, що ускладнює правове врегулювання використання блокчейну в публічному управлінні. Окрім того, висока енергоємність окремих блокчейн-рішень робить їх впровадження дорогавартісним і ставить додаткові питання щодо доцільності та сталості їх застосування.

Для результативного запровадження блокчейн-технологій у систему публічного управління необхідно виконати комплекс взаємопов'язаних технічних, правових, економічних та соціальних передумов. «Потрібно розробити уніфіковані протоколи та технічні рішення, що гарантуватимуть сумісність і здатність системи до масштабування, а також опрацювати дієві моделі управління блокчейн-інфраструктурою й належним чином врегулювати питання кібербезпеки» [55].

Розглядаючи сучасну динаміку цифрової трансформації, технології штучного інтелекту посідають провідне місце серед інновацій з високим потенціалом їх використання у сфері державного управління.

«Кабінет Міністрів України у грудні 2020 року схвалив Концепцію розвитку штучного інтелекту, у якій окреслено основні засади та пріоритетні завдання щодо просування цієї технології в Україні як одного з ключових напрямів науково-технологічного поступу. Реалізація положень Концепції орієнтована на зміцнення конкурентоспроможності національної економіки та модернізацію системи публічного управління» [25].

У сфері публічного управління технології штучного інтелекту передбачається задіювати для цифрової ідентифікації та верифікації особи, опрацювання значних масивів даних і автоматизації рутинних операцій у державних органах, зокрема під час опрацювання документів, ведення баз даних та здійснення аналітичних процедур. Застосування ШІ є перспективним і для системи охорони здоров'я, зокрема в частині аналізу показників результативності публічного управління, а також виявлення та запобігання шахрайським і корупційним практикам. Окрім того, на основі

штучного інтелекту можуть створюватися віртуальні асистенти та чат-боти, які інформуватимуть громадян, оперативно й ефективно відповідатимуть на їхні запити. У сукупності це сприятиме підвищенню якості обслуговування населення, спрощенню доступу до публічних послуг і зменшенню навантаження на державні установи.

Особливого значення набуває «дотримання етичних принципів, забезпечення прозорості й підзвітності, гарантування рівного доступу, а також належного рівня безпеки та конфіденційності даних, оскільки саме ці чинники є визначальними для безпечного й результативного використання технологій штучного інтелекту в системі державного управління» [74].

Штучний інтелект посідає центральне місце в цих трансформаційних процесах, оскільки дає змогу автоматизувати моніторинг, опрацьовувати великі масиви даних та виявляти аномалії, що можуть сигналізувати про корупційні практики. Зокрема, застосування ШІ для аналізу інформації щодо державних закупівель і укладених контрактів дає змогу оперативно ідентифікувати потенційні зловживання. Подібні системи використовуються й для вдосконалення надання публічних послуг, зокрема через запровадження чат-ботів, які оперативно реагують на звернення громадян і спрощують доступ до адміністративних сервісів.

Завдяки використанню історичних даних і алгоритмів машинного навчання штучний інтелект дає змогу органам влади ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати бюджетні витрати та підвищувати справедливість у процесі надання соціальних послуг. У підсумку це сприяє формуванню прозоріших, ефективніших і більш орієнтованих на потреби громадян систем державного управління.

Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) у протидії корупції та підвищенні результативності державного управління вже має низку успішних кейсів у різних країнах. Показовим прикладом є система Rosie — інструмент ШІ, розроблений у межах проекту *Serenata de Amor*,

орієнтованого на виявлення корупційних практик у Бразилії. Функціонал Rosie полягає в аналізі державних витрат членів бразильського Конгресу з метою виявлення підозрілих моделей фінансової поведінки. Для цього система опрацьовує відкриті дані, надані відповідно до Закону про доступ до інформації, а також дані, отримані від органів державної влади та компаній. До реалізації ініціативи було залучено близько 600 громадян із різних країн, що демонструє потенціал колективної участі та сучасних цифрових технологій у забезпеченні прозорості та підзвітності влади.

Знаковим прикладом є трансформація судової системи Панами, розпочата у 2012 році Національним управлінням урядових інновацій (AIG). У межах шестирічного проєкту уряд здійснив поетапну декомпозицію складного судового процесу, зосередивши увагу на потребах як надавачів послуг, так і їхніх отримувачів. Такий підхід дав змогу комплексно вирішити питання, пов'язані з модернізацією фізичної інфраструктури та налагодженням ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами — від бек-офісних підрозділів до ключових публічних установ. У результаті до 2018 року час, необхідний для виконання обвинувальних вироків, було скорочено на 96%, а документообіг повністю переведено в електронну форму. Цей досвід переконливо демонструє значення користувачько орієнтованого підходу, який забезпечує швидкість, прозорість і підзвітність процесів, та може слугувати орієнтиром для реформування системи правосуддя в інших країнах.

Наведені приклади демонструють «потенціал інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у протидії корупції, підвищенні результативності державного управління та вдосконаленні якості надання публічних послуг» [90].

Попри значний потенціал упровадження технологій штучного інтелекту (ШІ), їхнє використання пов'язане з істотними ризиками для прав людини та низкою етичних дилем, які необхідно брати до уваги як на

етапі проєктування, так і під час практичного застосування відповідних систем. Реагуючи на ці виклики, ЮНЕСКО розробила глобальну Рекомендацію з етики штучного інтелекту, що була ухвалена 193 державами-членами. Зазначений документ у поєднанні з супровідними інструментами покликаний мінімізувати, пом'якшити або запобігати ключовим ризикам, пов'язаним із інтеграцією ШІ в суспільні процеси.

Додатково Організація Об'єднаних Націй сформувала загальносистемний стратегічний підхід і дорожню карту щодо розвитку спроможностей у сфері ШІ. Цей документ, підготовлений Комітетом високого рівня з програм (HLCP) під керівництвом Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU), орієнтований на підтримку держав-членів, насамперед країн, що розвиваються, та найменш розвинених держав. З метою посилення міжнародної координації у 2021 році було створено Міжагентську робочу групу з питань ШІ (IAWG-AI), яку спільно очолюють ITU та ЮНЕСКО. Її ключова місія полягає в консолідації експертного потенціалу системи ООН для максимального використання переваг штучного інтелекту при одночасному мінімальному рівні ризиків для суспільства.

Платформа AI for Good, яку Міжнародний союз електрозв'язку (ITU) реалізує у співпраці з 40 спеціалізованими установами ООН, виступає провідним глобальним майданчиком, зорієнтованим на практичне застосування технологій штучного інтелекту для досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Її структура ґрунтується на трьох ключових напрямках діяльності: навчання, створення та налагодження зв'язків. У межах цієї платформи «консолідується зусилля урядових інституцій, бізнесу, наукових кіл та неурядових організацій, що сприяє спільній розробці інноваційних рішень на основі ШІ для подолання глобальних викликів і забезпечення сталого розвитку» [75].

Одним із ключових викликів, пов'язаних із використанням систем штучного інтелекту, є недостатня прозорість процесу ухвалення ними

рішень. Це особливо характерно для алгоритмів машинного навчання на кшталт нейронних мереж, внутрішній механізм функціонування яких є складним для пояснення. Навіть інші, формально більш інтерпретовані підходи до розроблення систем ШІ, що легше піддаються поясненню, нерідко потребують певного зниження очікуваних показників продуктивності. Додатковою перешкодою виступає залежність від оцінок і досвіду нетехнічних фахівців, які взаємодіють із такими системами, що також обмежує рівень прозорості. Окрім того, «значна частина рішень на основі ШІ створюється приватними компаніями, а використовувані алгоритми захищені режимом комерційної таємниці, що ускладнює доступ до інформації про їхню внутрішню логіку» [79].

Рішення, що ґрунтуються на технологіях штучного інтелекту, часто є складними для розуміння як громадськістю, так і політичними діячами, що породжує суттєві побоювання щодо їх прозорості та підзвітності, особливо з огляду на можливий вплив таких рішень на повсякденне життя громадян. Показовим є приклад Нідерландів, де система ШІ, запроваджена для виявлення податкового шахрайства, помилково класифікувала частину громадян як шахраїв. Хоча згодом цю помилку було виправлено, ситуація наочно продемонструвала небезпеку непрозорості подібних систем.

Розроблення та запровадження технологій штучного інтелекту в публічному секторі супроводжується низкою етичних і правових викликів. Вкрай важливо враховувати правове середовище функціонування таких систем та ті обмеження, які визначені чинною нормативно-правовою базою, аби запобігти можливості їх подальшого скасування за рішеннями судових інстанцій. Дотримання цих вимог також сприяє формуванню високого рівня довіри до систем ШІ як з боку управлінської ланки, так і серед широкої громадськості. У державах із менш розвиненим законодавством у сфері захисту персональних даних, як правило, існує ширший простір для використання інформації, що породжує занепокоєння щодо потенційних зловживань з боку приватних чи державних суб'єктів, а

також підвищує ризики запровадження практик масового стеження.

Для результативного впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління необхідно сформувати дієві механізми контролю та регулювання, які гарантуватимуть дотримання етичних норм, прозорість процесу ухвалення рішень і належний захист персональних даних громадян. Синергія електронного урядування, блокчейн-технологій та штучного інтелекту володіє значним потенціалом для різних секторів і може перетворитися на вагомий інструмент досягнення ключових національних цілей, сприяючи комплексному розвитку України в багатьох сферах.

Отже, за останні роки Україна досягла помітних результатів у сфері запровадження та розвитку електронного урядування. Для збереження та посилення цієї позитивної динаміки важливо й надалі поглиблювати цифрову трансформацію системи публічного управління, поширюючи її не лише на інструменти е-урядування, а й на інтеграцію блокчейн-технологій і рішень на основі штучного інтелекту в державний сектор. Такий підхід може стати потужним драйвером цифрових перетворень у публічному управлінні, підвищити конкурентоспроможність України та сприяти забезпеченню сталого економічного розвитку держави загалом.

Висновки до 3 розділу

Проаналізовано сучасний стан інформаційних трансформації публічного управління в Україні, приділено увагу впровадженню цифрових робочих місць, розвитку електронного урядування та використанню інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та блокчейну. Установлено, що цифровізація виступає ключовим інструментом інформаційних змін, підвищення інституційної ефективності, оптимізації управлінських процесів, скорочення операційних витрат, розширення доступності та прозорості державних послуг.

Водночас її реалізація інформаційних трансформації супроводжується значними викликами, пов'язаними з кіберзагрозами, забезпеченням інформаційної безпеки, дотриманням етичних норм і формуванням довіри до використання новітніх технологій у публічному секторі.

Доведено, що результативність інформаційних трансформації безпосередньо залежить від комплексного підходу, який охоплює розвиток цифрових компетентностей персоналу органів публічної влади, підвищення інформаційної та кіберстійкості суспільства, удосконалення інструментів кіберзахисту, а також формування сприятливого середовища для інтеграції інноваційних технологій у діяльність державних інституцій. Визначено важливість гармонізації національної політики з міжнародними стандартами, зокрема адаптації Рамки цифрових компетентностей DigComp 2.1, яка слугує методологічною основою для розвитку цифрових навичок громадян і публічних службовців.

Запропоновано комплекс заходів для подальшого зміцнення інформаційних трансформацій публічного управління в Україні. Серед них: запровадження системного підходу до розвитку цифрової грамотності через спеціалізовані освітні програми, тренінги та механізми сертифікації; використання штучного інтелекту, блокчейну та хмарних сервісів для автоматизації управлінських процедур і прийняття рішень; формування національної системи моніторингу кіберзагроз, раннього виявлення та оперативного реагування; дотримання міжнародних норм і стандартів у сфері цифровізації та інформаційної безпеки; створення оновленої нормативно-правової бази, яка враховуватиме технологічні, управлінські та етичні аспекти впровадження інновацій у державному секторі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження системи публічного управління в умовах формування інформаційних трансформацій та окреслено їх вплив. Інформаційне суспільство трактується як якісно новий етап цивілізаційного розвитку, в основі якого лежать процеси створення, обробки, поширення та інтенсивного використання інформації як ключового ресурсу. Його становлення зумовлює перегляд традиційних моделей управління та актуалізує необхідність упровадження сучасних цифрових технологій, орієнтації на потреби громадян і підвищення якості надання публічних послуг.

Обґрунтовано, що публічне управління в умовах інформаційних трансформацій виступає чинником поглиблення демократичних процесів, посилення прозорості діяльності органів влади, розширення доступу до державних послуг та зміцнення механізмів участі громадськості у виробленні й ухваленні управлінських рішень. Цифровізація публічної сфери як важливий інструмент інформаційних трансформацій супроводжується переходом до інноваційних моделей управління, які базуються на принципах відкритості, адаптивності, гнучкості та орієнтації на запити суспільства та держави.

Зроблено висновок, що розвиток інформаційного суспільства відкриває широкі можливості для підвищення результативності та ефективності публічного управління, водночас загострюючи низку проблем і викликів. Серед ключових із них виокремлено поглиблення цифрової нерівності, необхідність гарантування належного рівня інформаційної безпеки, а також потребу в інституційній та організаційній адаптації системи публічного управління до нових змін у системі інформаційних трансформацій.

Проаналізовано особливості запровадження інформаційних трансформацій в публічному управлінні зокрема його організаційно-правові засади, а також розкрито специфіку цифрових змін розвитку електронного урядування та системи надання адміністративних послуг як драйверів інформаційних трансформацій.

До базових стратегічних документів, що визначають зміст та пріоритетні напрями адміністративної реформи в Україні, віднесено: Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки, Концепцію розвитку електронного урядування України, Концепцію розвитку системи електронних послуг України, а також Концепцію розвитку цифрової інфраструктури України разом із затвердженим Планом заходів щодо її реалізації.

Установлено, що цифровізація поступово перетворилася на ключовий вектор модернізації публічного управління, орієнтованого на підвищення рівня відкритості, доступності й результативності державних сервісів. До основних інструментів реалізації інформаційних трансформацій віднесено нормативно-правове забезпечення, державні цільові програми, зокрема екосистему «Дія», а також стратегічні та практичні ініціативи Міністерства цифрової трансформації України. Виокремлено основні етапи становлення цифровізації, що корелюють із сучасними викликами, серед яких впровадження електронного документообігу, розвиток систем електронної ідентифікації, розширення механізмів електронної демократії.

Показано, що електронне урядування в Україні сприяє посиленню участі громадян у публічно-управлінських і державотворчих процесах, а також розширенню переліку адміністративних послуг, які можна отримати в онлайн-режимі. Водночас виявлено комплекс системних проблем, пов'язаних із проявами цифрової нерівності, обмеженою доступністю мережі Інтернет у окремих регіонах, фрагментарністю та недостатньою

узгодженістю законодавчого поля, а також потребою в подальшій оптимізації організації роботи центрів надання адміністративних послуг. Окрему увагу приділено специфіці функціонування системи адміністративних послуг в умовах воєнного стану, коли особливо актуалізувалося забезпечення безперервного доступу до сервісів для внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення.

Наголошено на доцільності подальшого оновлення й гармонізації законодавчої бази у сфері цифровізації, поглиблення децентралізації адміністративних повноважень, розвитку технічної та комунікаційної інфраструктури електронного урядування, а також системного підвищення цифрових компетентностей як громадян, так і працівників публічного управління. Створення стійких інституційних та технологічних умов для надання якісних адміністративних послуг, зокрема в умовах криз і надзвичайних ситуацій, розглядається як передумова вдосконалення інформаційних трансформацій шляхом цифровізації публічного управління та зміцнення спроможності держави реагувати на сучасні виклики.

Проаналізовано сучасний стан інформаційних трансформацій публічного управління в Україні, приділено увагу впровадженню цифрових робочих місць, розвитку електронного урядування та використанню інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та блокчейну.

Запропоновано впровадження концепції цифрових робочих місць (ЦРМ) у системі публічного управління як дієвого інструменту підвищення продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів та забезпечення оперативної гнучкості публічних службовців. Обґрунтовано, що інтеграція сучасних технологічних рішень – хмарних сервісів, платформ для командної взаємодії, систем управління знаннями та інструментів автоматизації – забезпечує формування адаптивного,

мобільного й ефективного організаційного середовища, здатного оперативно реагувати на динаміку цифрових змін

Наголошено, що успішні міжнародні практики, зокрема впровадження ЦРМ у рамках ініціативи SenFin у Берліні, свідчать про суттєве підвищення ефективності внутрішніх процесів, поліпшення комунікації між працівниками та зміцнення інноваційного потенціалу державних інституцій. Такі приклади демонструють також позитивний вплив цифрових робочих місць на формування привабливого, сучасного та конкурентоспроможного образу публічного сектору, що сприяє залученню молодих фахівців і зменшенню кадрового дефіциту.

Установлено, що цифровізація виступає ключовим інструментом інформаційних змін, підвищення інституційної ефективності, оптимізації управлінських процесів, скорочення операційних витрат, розширення доступності та прозорості державних послуг. Водночас реалізація інформаційних трансформації супроводжується значними викликами, пов'язаними з кіберзагрозами, забезпеченням інформаційної безпеки, дотриманням етичних норм і формуванням довіри до використання новітніх технологій у публічному секторі.

Доведено, що результативність інформаційних трансформації безпосередньо залежить від комплексного підходу, який охоплює розвиток цифрових компетентностей персоналу органів публічної влади, підвищення інформаційної та кіберстійкості суспільства, удосконалення інструментів кіберзахисту, а також формування сприятливого середовища для інтеграції інноваційних технологій у діяльність державних інституцій. Визначено важливість гармонізації національної політики з міжнародними стандартами, зокрема адаптації Рамки цифрових компетентностей DigComp 2.1, яка слугує методологічною основою для розвитку цифрових навичок громадян і публічних службовців.

Запропоновано комплекс заходів для подальшого зміцнення інформаційних трансформацій публічного управління в Україні. Серед

них: запровадження системного підходу до розвитку цифрової грамотності через спеціалізовані освітні програми, тренінги та механізми сертифікації; використання штучного інтелекту, блокчейну та хмарних сервісів для автоматизації управлінських процедур і прийняття рішень; формування національної системи моніторингу кіберзагроз, раннього виявлення та оперативного реагування; дотримання міжнародних норм і стандартів у сфері цифровізації та інформаційної безпеки; створення оновленої нормативно-правової бази, яка враховуватиме технологічні, управлінські та етичні аспекти впровадження інновацій у державному секторі.

Сформульовані рекомендації спрямовані на побудову відкритої, інноваційної та адаптивної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики цифрової епохи, забезпечувати сталий розвиток країни та сприяти інтеграції України у глобальний цифровий простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Азер Аріф огли Обливість цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2 (74). С. 237-243. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/752/762>
2. Арістова І. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти / за заг. ред. О. Бандурки. Харків : Ун-т внутрішніх справ. 2000. 386 с.
3. Баєв О. Доступ до електронно-інформаційної інфраструктури та технологій в Україні. *Інформація і право*. 2011. № 1. С. 98–102.
4. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології: Серія «Право»*. 2022. № 8. С. 381-392.
5. Биков І. О. Надання адміністративних послуг в Україні: теоретичний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 34(73). С. 109–112. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/2023/5_2023/5_2023.pdf#page=115
6. Бурик З.М., Шелест Ю.Р., Литвинюк Я.М. Модернізація системи публічного управління в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.40.7>
7. Васильєва Н. В. Пропаганда як складова інформаційнокомунікативної політики і загроза національній безпеці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №. 2. С. 34-41.

8. Васиньова Н. С. Діджиталізація публічного управління в Україні: тренд чи вимога часу. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33 (72). № 6 С. 48-52.

9. Вітер Д., Руденко О. Інформаційно комунікативна складова мережевої протидії загрозам національній безпеці у воєнній сфері. *Society and Security*. 2024. № 1(2). С. 119-123.

10. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46– 54.

11. Григор О. Формування інформаційного суспільства в Україні в контексті інтеграції в Європейський Союз (державно-управлінський аспект) : автореф. дис. канд. держ. упр. : 25.00.01 ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України. Львів, 2003. 20 с.

12. Данил'ян В. Інформаційне суспільство та перспективи його розвитку в Україні (соціально-філософський аналіз) : монографія. Харків : Право, 2008. 184 с.

13. Державні послуги онлайн: веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua>

14. Децентралізація за регіонами. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas>

15. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>

16. Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо створення Єдиного державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад, Єдиного державного реєстру адрес, Реєстру будівель та споруд у складі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : Постанова Кабінету Міністрів

України від 05 березня 2024 р. № 254. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-eksperymentalnohoproektu-shchodo-stvorennia-iedynoho-derzhavnohoreiestru-administratyvno-terytorialnykh-odynyts-tatorytorii-terytorialnykh-i050324-254>

17. Деякі питання реформування державного управління : Постанова Кабінету Міністрів України № 1071. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/1071-2019-p#Text>

18. Дикий А. П., Дика О. С., Наумчук К. М., Тростенюк Т. М. Понятійно-категоріальний апарат інформаційної безпеки України в забезпеченні національної безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 23-31. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.4.3>

19. Динник І. Законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2024. Вип. 134. С. 26-36.

20. Звіт про результати соціологічного дослідження (опитування) споживачів адміністративних послуг. Агентство з розвитку приватної ініціативи. Івано-Франківськ, 2010. 24 с.

21. Зінчук М. Генезис наукового розуміння поняття публічного адміністрування в світі та Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 117–122.

22. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., та ін. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. № 8(4). Р. 129-146. URL: <https://doi.org/10.15421/152087>

23. Кожушко О. О. Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого

самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 1. С. 125–29. URL: http://apnl.dnu.in.ua/1_2023/1_2023.pdf#page=125

24. Концепція розвитку цифрових компетентностей: розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>

25. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

26. Конюкова І. Я., Сидоровська Є. А. Цифровий етикет комунікативної культури XXI століття. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 1. С. 26-30. URL: <http://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/3270>

27. Кормич Л. І., Кормич А. І. «Держава в смартфоні» як тренд сучасних концепцій урядування та демократії: політична та правова практика України. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 5–12. <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.1>

28. Крамар Р. І., Комарницький М. М., Ящишен Т. О., Замаш О. С., Мартин О. В. Concept and administrative and legal regulation of electronic services in Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. Р. 518-522. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1035>

29. Краснопольська Т. М., Милосердна І. М. Процес цифровізації в політиці: межі пізнання та особливості трансформації. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 70. С. 106–113. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/70_2022/17.pdf

30. Ліпкан В. Систематизація інформаційного законодавства України : монографія. Київ : ФОП О.С. Ліпкан, 2012. 304 с.
31. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 86-91. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255>
32. Макарова М. Тенденції розвитку цифрової економіки : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2004. 235 с.
33. Малиновський В. Я., Грицяк Н. В., Семенченко А. І. Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с.
34. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72) № 2 2022. С. 55-64.
35. Митяй О.В., Світовий О.М. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2018. № 1(61). С. 124–128.
36. Мінцифри презентувало Дія.Цифрова освіта 2.0 та дослідження цифрової грамотності українців. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-prezentovala-diyacifrova-osvita-20-ta-doslidzhennya-cifrovoyi-gramotnosti-ukrayinciv>
37. Наместнік В. В., Павлов М. М. (Електронне, цифрове та smart- управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2020. №1(96). С. 115–121.

38. Новицький А. Феномен «інформаційного суспільства як об'єкт наукового дослідження. *Інформація і право*. 2011. № 1. С. 25–29.
39. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9/202. С. 98-102. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/16.pdf
40. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>
41. Положення про Єдиний державний веб-портал цифрової освіти «Дія.Освіта» : постанова Кабінету Міністрів України від 10.10.2021 р. № 184. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-п#n11>
42. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 №5203-VI. *Офіційний вісник України* від 15.10.2012. № 76. С. 44.
43. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI (2024, 27 квітня). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
44. Про адміністративну процедуру : Закон України № 2073-IX. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
45. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України № 1207-VII. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text>
46. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 березня 2023 р. № 272-р. *Офіційний сайт*

Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-2023-%D1%80#Text>

47. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. *Офіційний сайт Верховної Ради України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text>

48. Про ратифікацію угоди про цифрову торгівлю між Україною та Сполученим королівством Великої Британії і Північної Ірландії : законопроект № 0245. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Л110509А>

49. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» : Указ Президента України від 19 березня 2022 року № 152/2022. *Офіційний сайт Верховної Ради України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/152/2022>

50. Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.17 р. № 649. *Офіційний сайт Верховної Ради України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Відомості Верховної Ради України/show/ru/649-2017-p

51. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

52. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

53. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2016. 608 с.

54. Семенченко А. Концептуальні засади розвитку електронної демократії. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1. С. 76-85.

55. Семченко-Ковальчук О. Б. Використання блокчейну в публічному управлінні: трансформація технологічних можливостей. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. Вип. 2 (8). URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-5>

56. Соловйова О. В., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №5. С. 421–424. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/99.pdf

57. Соломаха А. Г. Роль та значення адміністративних процедур стосовно отримання статусу внутрішньо переміщеної особи та біженця в умовах воєнного стану та у післявоєнний період. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №7. С. 91–95.

58. Соціальні комунікації (теорія, методологія, діяльність) : словник- довідник / уклад. В. Ільганаєва. Харків, 2009. 392 с.

59. Струтинська О. В. Трансформація освіти в умовах розвитку цифрового суспільства: європейський досвід та перспективи для України. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2020. Вип. 3 (132). С. 71-88. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/10415/1/Strutynska.pdf>

60. Сяська О. В., Поліщук О. Ю., Савченко О. Р. Нові інформаційні технології в публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне*

управління та адміністрування. 2024. Том 35 (74) № 1. С. 157-163. URL:
<https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/27>

61. Таран Є. І. Особливості публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства. *Держава та регіони*. 2020. № 2(70). С. 22-26. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.2.3>

62. Топалова С. Запуск електронного голосування: корисний досвід Естонії. *Лівий берег*. URL: https://lb.ua/blog/svetlana_topalova/456467_zapusk_elektronного_golosuvannya.html.

63. Ткачук В. О., Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 11-17.

64. Тяхтій М., Ющенко М. Виклики та перспективи надання адміністративних послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану в умовах воєнного стану в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. Вип. (30). С. 57–66. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb302023295032>

65. Удодік А. Особливості правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні з урахуванням досвіду Польщі. *Молодіжна наукова ліга*. 2022. С. 105–106. <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/183/182>

66. Україна в коронакризі увійшла в ТОП-10 країн за зростанням доходів від e-commerce. *E-Ukraine*. URL: <https://eukraine.org.ua/ua/news/ukrayina-v-koronakrizis-uvijshla-v-top-10-krayin- za-zrostannyam-dohodiv-vid-e-commerce>

67. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» – Міністерство цифрових трансформації України. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-doluchylasia-do-prohramy-tsyfrova-ievropa-shcho-tse-oznachaie>

68. Україна та Велика Британія підписали угоду про цифрову торгівлю. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-velyka-brytaniia-pidpysaly-uhodu-pro-tsyfrovu-torhivliu>

69. Усик С. Дослідження правового механізму забезпечення інформаційної безпеки в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління*. 2020. № 4(6). С. 266–280. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-266-280](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-266-280)

70. Федоров М. Як ми будемо доступну для всіх цифрову державу. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/12/3/258046/>

71. Чалий І. В., Бутенко Т. А. Використання ресурсів порталу «Дія.Освіта» для організації самостійної роботи студентів з дисциплін ІТ спрямування. *Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців в умовах застосування smart-освітніх технологій: стан, проблеми, перспективи* : матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції. Харків : КП «Міськдрук», 2023. С. 228-231.

72. Як змінилась робота ЦНАПів в умовах війни. Результати дослідження. URL: <https://pravo.org.ua/yak-zminylas-robota-tsnapiv-v-umovah- vijny-rezultaty-doslidzhennya/>

73. Як розвивається блокчейн в Україні? *Контракти.ua* – інформаційно-аналітичний портал про бізнес та політику в Україні та Світі. URL: <https://kontrakty.ua/article/214623>

74. Яровой Т. С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. Вип. 2 (8). URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/113/84>

75. AI for Good. URL: <https://aiforgood.itu.int/about-ai-for-good/>
76. Alhogail A. Enhancing information security best practices sharing in virtual knowledge communities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2020. Vol. 51 No. 4. P. 550-572. URL: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-01-2020-0009>
77. Amankwa E., Loock M., Kritzinger E. The determinants of an information security policy compliance culture in organisations: the combined effects of organisational and behavioural factors. *Information and Computer Security*. 2022. Vol. 30 No. 4. P. 583-614. URL: <https://doi.org/10.1108/ICS-10-2021-0169>
78. Bouckaert G. Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Mana
79. Busuioc M. Accountable Artificial Intelligence: Holding Algorithms to Account. *Public Administration Review*. 2021. Vol. 81(5). P. 825-836.
80. Digital Workplaces. *Citrix*. URL: <https://www.citrix.com/ru-ru/solutions/digital-workspace/what-is-digital-workspace.html>
81. DIGITALCOUNTRY. *Ukraine Now ua*. URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization/>
82. Diia.City – це унікальний правовий та податковий простір для іт-компаній в Україні. URL: <https://city.diia.gov.ua/>
83. Exploring the critical success factors of information security management: a mixed-method approach. *Information and Computer Security*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/ICS03-2023-0034>
84. Kumar S., Biswas B., Bhatia M. S, Dora M. Antecedents for enhanced level of cyber-security in organisations. *Journal of Enterprise*

Information Management. 2021. Vol. 34 No. 6. P. 1597-1629. URL: <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2020-0240>]

85. Marshall S. The Digital Workplace Defined. URL: <https://www.cmswire.com/cms/social-business/what-a-digital-workplace-is-and-what-it-isnt-027421.php>

86. Owusu Kwateng K., Amanor C., Tetteh F. K. Enterprise risk management and information technology security in the financial sector. *Information and Computer Security*. 2022. Vol. 30 No. 3. P. 422-451. URL: <https://doi.org/10.1108/ICS-11-2020-0185>

87. Pandey S., Singh R. K., Gunasekaran A., Kaushik A. Cyber security risks in globalized supply chains: conceptual framework. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. 2020. Vol. 13 No. 1. P. 103-128.

88. Panshin B. N. Digital economy: concept and directions of development. *Science and innovations*. 2019. № 3. P. 48–60.

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

90. Review of Panama Enhancing the Digital Transformation of the Public Sector. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government- review-panama-2019-key-findings.pdf>

91. Righini E. New public administration technologies: The future is here. *Doxee Platform*. 2019. URL: <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/new- public-administration-technologies-the-future-is-here/>

92. Sun Y., Zhang Y.-F., Wang Y., Zhang S. Cooperative governance mechanisms for personal information security: an evolutionary game approach. URL: <https://doi.org/10.1108/K-04-2023-0717>

93. Tichý O. Information and Communication Technologies their Benefits for Medium and Large-Sized Enterprises. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. 2012. Vol. XVIII. Iss. 24 (2/2012). P. 199-211.

94. Tuna A. A., Türkmenbaş Z. Cyber Business Management. Conflict Management in Digital Business. *Emerald Publishing Limited, Leeds*. 2022. P. 281-301. URL: <https://doi.org/10.1108/978-180262-773-220221026>

95. Vuorikari R., Punie Y., Carretero Gomez S., Vanden Brande G. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. *UpdatePhase 1: The Conceptual Reference Model*. *Publication Office of the European Union, Luxembourg*. 2016. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254>

96. What is a Digital Workplace? URL: <https://www.vmware.com/topics/glossary/content/digital-workplace.htm>