

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра національної економіки та публічного управління**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	Публічне управління та адміністрування
<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	28 «Публічне управління та адміністрування»
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	281 «Публічне управління та адміністрування»

Форма навчання: **очна (денна)**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Цифрова трансформація публічного управління в Україні»

здобувача Кутової Євгенії Юріївни \_\_\_\_\_

Науковий керівник: *к.е.н., доцент Сабадош Г.О.* \_\_\_\_\_

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: *д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.* \_\_\_\_\_

*Київ 2023*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління  
Кафедра національної економіки та публічного управління**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Публічне управління та адміністрування  
28 Публічне управління та  
адміністрування  
281 Публічне управління та  
адміністрування

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Н.В. Федірко

2023 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

2023 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**  
здобувачу вищої освіти **Кутовій Євгенії Юріївні**

**очної (денної) форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему «Цифрова трансформація публічного управління в Україні»»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «24» лютого 2023 р .№ 373-ст

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах**

Міністерства цифрової трансформації України, Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи цифровізації публічного управління
Розділ 2	Моніторинг основних тенденцій впровадження цифрових технологій в систему публічного управління в Україні
Розділ 3	Оптимізація процесів цифрової трансформації публічного управління в Україні

Об'єкт дослідження:	Цифровізація в Україні
Предмет дослідження:	Цифрова трансформація публічного управління в Україні
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Здійснити аналіз сучасного стану цифровізації системи публічного управління в Україні і розглянути перспективи впровадження ІТ в практичну управлінську діяльність на всіх рівнях

### Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Розглянути теоретичні аспекти формування поняття «цифровізація».</li><li>2. З'ясувати особливості процесів цифровізації в публічному управлінні.</li><li>3. Розглянути нормативно-правові акти, що регламентують реалізацію концепції «цифрової економіки» в Україні.</li></ol>
У розділі 2	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Здійснити аналіз основних тенденцій процесів цифровізації в Україні.</li><li>2. Констатувати основні проблеми, що пов'язані з впровадженням ІТ в систему публічного управління України</li></ol>
У розділі 3	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Здійснити аналіз міжнародних тенденцій цифровізації публічного управління.</li><li>2. Надати рекомендації по вирішенню проблем і підвищенню результативності процесів цифровізації системи публічного управління в Україні</li></ol>

Завдання підготував  
науковий керівник

Г.О. Сабадош

«27» лютого 2023 р.

Завдання одержав  
здобувач

Є.Ю. Кутова

«27» лютого 2023 р.

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 65 сторінок, 10 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 88 найменувань.

### «Цифрова трансформація публічного управління в Україні»

*Об'єктом дослідження є цифровізація в Україні.*

*Предметом дослідження є цифрова трансформація публічного управління в Україні.*

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – полягає в здійсненні аналізу сучасного стану цифрової трансформації системи публічного управління в Україні, проблемних питань впровадження цифрових технологій та розгляді перспективи впровадження цифрових технологій в практичну управлінську діяльність.*

*Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:*

- Дослідження теоретичних засад цифрової трансформації;
- Здійснення аналізу нормативно-правової бази концепції цифрової трансформації в Україні;
- Визначення сучасного стану вітчизняної практики щодо тенденцій та динаміки розвитку сфери цифрової трансформації та виявлення існуючих проблемних аспектів цифрової трансформації публічного управління в Україні;
- Вивчення міжнародних тенденцій цифровізації публічного управління;
- Обґрунтування рекомендації щодо вирішення проблем і підвищенню результативності процесів цифрової трансформації системи публічного управління в Україні.

*Практичне значення отриманих результатів:* полягає в отриманні результатів, які можуть бути використані для розробки та впровадження практичних заходів щодо покращення системи публічного управління в Україні.

Рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані для забезпечення ефективної реалізації цифрової трансформації в різних галузях публічного управління.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

*Ключові слова: цифрова трансформація, цифровізація, публічне управління, цифрові технології, цифрова економіка.*

В і д г у к  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету економіки та управління  
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Кутова Є.Ю.

на тему «Цифрова трансформація публічного управління в Україні»

1. Актуальність теми: у дослідженні розглядається проблема підвищення ефективності публічного управління в Україні за рахунок впровадження ІТ в систему органів державної влади. Цифровізація публічного управління дає можливість адаптації органів державної влади до сучасних викликів. З одного боку, цифрові технології можуть забезпечити підвищення ефективності та якості управління, зменшення корупції, забезпечення доступності та прозорості, а з іншого боку, це є необхідність у контексті світових тенденцій та вимог до розвитку публічного управління.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: автор розглядає теоретичні основи цифрової трансформації та аспекти формування цифрових понять. Здійснює моніторинг основних тенденцій впровадження цифрових технологій в систему публічного управління в Україні. Проведено аналіз нормативно-правової бази концепції цифрової трансформації в Україні. Робота виконувалась у відповідності до регламенту та методичних вимог випускаючої кафедри. Має достатню кількість ілюстративного матеріалу.
3. Наявність самостійних розробок автора. Автором розглядається сутність процесів «цифровізації» та «цифрової трансформації». Проведено моніторинг участі України в найпоширеніших рейтингових індексах цифрової трансформації, Визначимо сутність індексів та за допомогою них здійснено аналіз динаміки розвитку цифрової трансформації України.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Виявлено основні проблемні моменти в адаптації ІТ в систему публічного управління України. Проведено аналіз світового досвіду вищезазначених процесів і надано рекомендації до адаптації найкращих практик та підвищенню результативності процесів цифровізації в Україні.
5. Наявність недоліків: автором в дослідженні не надано рекомендацій по удосконаленню нормативно-правової бази, яка регламентує процеси цифровізації в Україні.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: бакалаврська кваліфікаційна робота рекомендується до захисту перед ЕК з загальною оцінкою 90 балів.

Науковий керівник доцент кафедри національної економіки та публічного управління

Сабадош Г.О.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	12
1.1 Теоретичні аспекти формування цифрових понять	12
1.2 Нормативно-правові засади концепції цифрової трансформації в Україні	21
РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	28
2.1 Аналіз тенденцій процесів цифрової трансформації в Україні	28
2.2 Проблемні аспекти розвитку цифрових технологій в системі публічного управління України	41
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	48
3.1 Міжнародні тенденції цифрової трансформації публічного управління	48
3.2 Рекомендації по вирішенню проблем і підвищенню результативності процесів цифровізації системи публічного управління в Україні	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ООН – Організація Об'єднаних Націй  
ЗУ – Закон України  
ДП – Державне Підприємство  
Мінцифра – Міністерство цифрової трансформації  
ВРУ – Верховна Рада України  
ЄС – Європейський Союз  
КМУ – Кабінет Міністрів України  
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку  
ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг  
ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології  
ІТ – інформаційна технології  
DESI – Digital Economy and Society Index (Індекс цифрової економіки та суспільства)  
DEI – Digital Evolution Index (Індекс цифрової еволюції)  
DAI – Digital Adoption Index (Індекс прийняття цифрових технологій)  
GII – Global Innovation Index (Глобальний індекс інновацій)  
INSEAD – Institut Européen d'Administration des Affaires (Європейський інститут управління справами)  
NRI – Network Readiness Index (Індекс готовності мережі)  
WEF – World Economic Forum (Світовий економічний форум)  
WDCI – World Digital Competitiveness Index (Світовий індекс цифрової конкурентоспроможності)  
IMD – International Institute for Management Development (Міжнародний інститут управління розвитком)  
EGDI – E-Government Development Index (Індекс розвитку електронного урядування)  
EPI – Environmental Performance Index (Індекс екологічної продуктивності)  
OSI – Open Society Institute (Інститут відкритого суспільства)  
ТІІ – Technological Innovation Index (Технологічний індекс інновацій)  
HCI – Human-Computer Interaction (Взаємодія людини та комп'ютера)  
IoT – Internet of Things (Інтернет речей)

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Цифрова трансформація є однією з найбільш актуальних тем, що супроводжує розвиток сучасного світу, відображає суттєві зміни, які відбуваються у відносинах між людьми, управлінням та технологіями, публічне управління, як галузь, не є винятком, і потребує адаптації до нових умов та викликів, отже для України це є надзвичайно актуальною та важливою темою в контексті сучасних викликів та можливостей.

З одного боку, цифрові технології можуть забезпечити підвищення ефективності та якості управління, зменшення корупції, забезпечення доступності та прозорості, а з іншого боку, це є необхідність у контексті світових тенденцій та вимог до розвитку публічного управління.

Аналіз теми демонструє, що цифрова трансформація є необхідним кроком для розвитку та модернізації публічного управління в Україні, і може призвести до позитивних змін в системі управління. Успішний досвід інших країн світу демонструє, що успішне впровадження цифрових технологій у публічне управління може бути ключовим фактором у розвитку економіки, підвищенні якості послуг та задоволеності громадян.

Доцільність кваліфікаційної роботи у галузі цифрової трансформації публічного управління є важливою та доцільною в контексті потреб розвитку даної галузі, адже має стрімку динаміку росту на розповсюджується на всі сфери. Тому дослідження нових методик та інструментів цифрового управління, проведення аналізу та порівнянь, вивчення кращих практик та їх адаптація до умов України є ключовими аспектами для розвитку цієї галузі науки.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій,* останнім часом проблематика цифрової трансформації публічного управління активно досліджується вітчизняними та закордонними вченими, зокрема, це В.С. Куйбіда, О.В. Карпенко, В.В. Наместнік та М.С. Міхровська, які зробили значний внесок у дослідження цифрового врядування в Україні. Проблематика цифрових трансформацій та

цифровізації публічного управління розкрита в роботах Т. Запорожець, Л. Федулової, К.В. Якушенко та А.В. Шиманська.

Науково-практичні питання динаміки розвитку цифрової трансформації публічного управління досліджувались в працях В. Корабельникова, О. Бондаренко, І. Максименко, Ю. Сіренко та багато інших.

Щодо правових досліджень питань цифровізації, то були присвячені наукові праці О.М. Вінник, О.В. Шаповалової, О.В. Карпенка, А.С. Кравченка, Н.О. Стеблини та інших.

В Україні дана тематика цифрової трансформації публічного управління є досить малодослідженою потребує наукового обґрунтування. Адже ця сфера доволі нова, має широкий спектр охоплення та досить швидкими темпами розвивається, проте можна відзначити високий рівень наукового інтересу. Що свідчить про потенціал для подальшого розвитку даного напрямку досліджень.

*Мета і завдання дослідження.* Мета кваліфікаційної роботи полягає в здійсненні аналізу сучасного стану цифрової трансформації системи публічного управління в Україні, проблемних питань впровадження цифрових технологій та розгляді перспективи впровадження цифрових технологій в практичну управлінську діяльність.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Дослідження теоретичних засад цифрової трансформації;
2. Здійснення аналізу нормативно-правової бази концепції цифрової трансформації в Україні;
3. Визначення сучасного стану вітчизняної практики щодо тенденцій та динаміки розвитку сфери цифрової трансформації та виявлення існуючих проблемних аспектів цифрової трансформації публічного управління в Україні;
4. Вивчення міжнародних тенденцій цифровізації публічного управління;

5. Обґрунтування рекомендації щодо вирішення проблем і підвищенню результативності процесів цифрової трансформації системи публічного управління в Україні.

*Об'єкт дослідження* – цифровізація в Україні.

*Предмет дослідження* – цифрова трансформація публічного управління в Україні.

*Методи дослідження.* Для виконання роботи були використані наступні методи: аналіз документів, законів, нормативно-правових актів, розпоряджень та інших документів – в результаті якого отримали інформацію про законодавство України що регламентують та регулюють цифрову трансформацію публічного управління; вивчення офіційних сайтів наукових публікацій, статей, текстів проведених конференцій, монографій та інших – за допомогою яких досліджено теоретичну частину, виявлено сучасне становище цифрову трансформацію публічного управління, якісні аспекти динаміки розвитку, слабкі та сильні сторони аспекти даної тематики; узагальнення та порівняння досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців – створили базу для здійснення можливих рекомендацій; аналіз та збір статистичних даних про рівень та динаміку розвитку цифрової трансформації; узагальнення інформації іноземних сайтів – використали для визначення міжнародних тенденцій.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.* Отримані результати дослідження цифрової трансформації публічного управління мають теоретичну значущість, адже відображають сучасний стан та тенденції розвитку даної галузі. Результати дослідження можуть бути використані для формування теоретичних підходів до розуміння поняття цифрової трансформації публічного управління, а також для розробки теоретичних засад та рекомендацій щодо подальшого розвитку цієї галузі.

Методична значущість полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані для розробки методичних рекомендацій щодо побудови та розвитку ефективної системи цифрової трансформації публічного управління в Україні, крім

того, методичний підхід, застосований у дослідженні, може бути використаний для подальшого дослідження цієї галузі та оцінки її розвитку.

Практична значущість полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані для розробки та впровадження практичних заходів щодо покращення системи публічного управління в Україні.

Рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані для забезпечення ефективної реалізації цифрової трансформації в галузях публічного управління. Таким чином, отримані результати мають як прикладне, так теоретико-методичне значення для розвитку цифрової трансформації публічного управління в Україні.

*Інформаційна база дослідження* – праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, електронні бази даних, статистичні дані офіційних сайтів, звіти рейтингових агентств, дослідження та звіти міжнародних та національних організацій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Теоретичні аспекти формування цифрових понять

Кожного дня спостерігаємо, як змінюються та розвиваються світ, люди і технології. Сучасна країна та суспільство - це «цифрова країна та суспільство», адже кожна людина у повсякденному житті, в будь-якій галузі та посаді використовує і є залежним від цифрових технологій, тому що здійснюється «цифровий перехід», тобто зміна систем і процесів індустріальної економіки й інформаційного суспільства на «цифрову економіку» та «цифрове суспільство»<sup>1</sup>, табл.1.1 дає змогу краще розуміти значення даних термінів.

Таблиця 1.1 – Термінологія «цифрова економіка» та «цифрове суспільство»

Назва	Значення
Цифрова держава	включає в себе використання цифрових технологій у державному секторі з метою покращення доступу до інформації, надання публічних послуг, підвищення ефективності адміністративного апарату та соціально-політичній інклюзії громадян
Цифрова економіка	тип економіки, де ключовими факторами та засобами виробництва є цифрові дані та мережеві транзакції, а також їх використання як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити ефективність та продуктивність діяльності та цінність для отриманих продуктів та послуг
Цифрове суспільство	суспільство, яке інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб, самореалізації, роботи, відпочинку, навчання, дозвілля, а також для досягнення та реалізації спільних економічних, суспільних та громадських цілей

*Джерело: створено автором на основі [3]*

Таким чином будується сьогодення, що характеризуються удосконаленням попередніх й створенням нових систем та процесів для того, аби покращити майбутнє. Одним серед таких завдань, які ставлять перед собою уряди країн світу і

<sup>1)</sup> Берназюк О.О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 46. С.109-113.

зокрема Україна, можна виокремити проведення цифрової трансформації, яка є ключовим напрямом для соціального та економічного зростання.

Першою групою, яка запропонувала концепцію «Ера цифрового врядування» (Digital Era Governance), були П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу та Дж. Тінклер у 1991 році<sup>2</sup>. Стаття була опублікована в журналі «Адміністративний вісник», сутність підходу полягала у переході від «нового державного управління» до більш сучасного «цифрового» управління. Вчені розглядали нові можливості, які з'являються для управління державою в епоху цифрових технологій, і обговорювали потенційні переваги та виклики, які виникають при впровадженні цифрових технологій в державне управління.

Зазначали, що ефективне державне управління потребує швидкого й точного доступу до інформації, здатності обробляти цю інформацію та використовувати її для прийняття рішень. Вказували, що цифрові технології можуть допомогти вирішити ці проблеми та покращити ефективність державного управління. Це зумовило необхідність більш глибоких цифрових трансформацій в управлінській сфері<sup>3</sup>.

Автори також висловлювали занепокоєння щодо можливості зловживання цифровими технологіями у державному управлінні, зокрема щодо можливості порушення приватності громадян збору та використання персональних даних без належного контролю та регулювання.

Публікація стала важливим кроком у розвитку дослідження та розумінні того, як цифрові технології можуть впливати на державне управління та що потрібно зробити, щоб забезпечити їхнє ефективне та безпечне використання.

Однак слід зазначити, що в зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій, наразі термінологія «цифрових» процесів різноманітна і потребує чіткості та конкретності, аби не виникало розбіжностей та хибних тверджень, як в наукових дослідженнях, так і на практиці в роботі публічних управлінців. Тому що,

---

<sup>2</sup>) Dunleavy Patrick, Margetts Helen, Bastow Simon & Tinkler Jane. Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government. Oxford: Oxford University Press, 2006. 302 p.

<sup>3</sup>) Цифрове врядування: монографія /[О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

існують слова при майже однаковому написанні, але мають доволі різні значення, виникнення такої проблеми пояснюється складнощами при перекладі та адаптації до публічного управління в Україні.

В контексті розвитку інформаційних технологій та їх впровадження в сфери управління та життєдіяльності людей, зустрічаються різні терміни, такі як: оцифрування, діджитизація, діджиталізація, цифровізація, цифрова держава, цифрова трансформація, цифрове урядування.

Щоб уникнути непорозумінь та некоректного використання цих слів і словосполучень, необхідно ретельно розглянути та проаналізувати їх значення.

Для початку слід зазначити, що термін «діджитизація» є синонімом слова «оцифрування», оскільки «digitization» означає перетворення інформації «з фізичних носіїв на цифрові»<sup>4</sup>.

Термін «діджиталізація» також може використовуватись як синонім до слова «цифровізація», оскільки «digitalization», тобто передбачає створення нового продукту у цифровій формі<sup>5</sup>.

У своїй роботі О. М. Збанацька чітко виокремила, що похідні від слова «digit», та його українська транскрипція «діджит» і транслітерація «дигіт» у законодавстві України зовсім застосовується, в свою чергу, це свідчить про те, що перевага віддається аналогу в українській вимові, а саме слову - «цифра»<sup>6</sup>. Тому за даним принципом можемо стверджувати, що слова «діджиталізація» або «дідигіталізація» теж мають в українській мові аналог – «цифровізація».

Термін «оцифрування» був поширено у 1990-х роках і визначався як процес перетворення друкованих документів різних типів в цифровий формат, що можна читати та зберігати на комп'ютері<sup>7</sup>. Тобто, оцифрування означає перетворення інформації з паперової форми в електронну (цифрову) форму. Якщо говорити про

---

<sup>4</sup> Міхровська М.С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 142-144.

<sup>5</sup> Так само.

<sup>6</sup> Збанацька О. М. Термінологія законодавства в контексті цифровізації. *Інформологія*. 2020. № 1. С. 98-105.

<sup>7</sup> Hazen D., Horrell J., Merrill-Oldham J. Selecting research collections for digitization. *Proceedings of the Council on Library and Information Resources*. 1998. URL: <https://cutt.ly/P6V1TKn> (Accessed:21.03.2023).

більш технічне визначення, то оцифрування можна розуміти як цифрову передачу даних, що закодовані у дискретні сигнальні імпульси<sup>8</sup>.

В своїй науковій праці проф. В.С. Куйбіда зазначив: «Цифрові технології вимагають цифрової інформації, а оцифрування – це лише процес приведення інформації до цифрового формату. Однак для цифрових трансформацій недостатньо лише оцифрування даних»<sup>9</sup>. Отже, оцифрування належить до початкового етапу цифровізації, адже останній термін є більш ширшим та складним процесом.

Цифровізація в законодавстві України визначається, як насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір<sup>10</sup>. Її можна описати як процес впровадження цифрових технологій з метою покращення як життєдіяльності людей, так і функціонування суспільства та держави в цілому<sup>11</sup>.

Іншими словами, цифровізація впливає на спрощення та покращення життя людини через розвиток цифрових технологій, тому дослідження в цій сфері є важливим аспектом. Вперше даний термін з'явившись в українських словниках, характеризувався таким визначенням, як зміна в усіх сферах суспільного життя, пов'язані з використанням цифрових технологій<sup>12</sup>.

Діджиталізація відрізняється від діджитизації тим, що не зводиться лише до зміни форми документу, але й передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій, з метою покращення якості повсякденного життя всіма

---

<sup>8</sup>) Портал української мови та культури: словник. [Уклад.: Городинський Н. та інші]. 2020. URL: <https://cutt.ly/p6VM5d5> (Дата звернення: 20.03.2023).

<sup>9</sup>) Куйбіда В.С., Карпенко, О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 5-10. URL: <https://griml.com/HKWsa> (Дата звернення: 20.03.2023).

<sup>10</sup>) Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <http://surl.li/dstsj> (Дата звернення: 10.03.2023).

<sup>11</sup>) Куйбіда В.С., Карпенко, О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 5-10. URL: <https://griml.com/HKWsa> (Дата звернення: 20.03.2023).

<sup>12</sup>) Міхровська М.С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 142-144.

учасниками економічної системи – від окремих осіб до великих компаній та держав, що значно покращує якість повсякденного життя<sup>13</sup>. Вітчизняним прикладом інноваційних цифрових технологій – діджиталізацією може слугувати застосунок Дія, тому це більш складне явище, в порівнянні з діджиталізацією.

Наступним дослідимо значення терміну «цифрової трансформації», термін який описує глибокі зміни у природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні, спричинені використанням цифрових технологій<sup>14</sup>.

За звичайним визначенням слова «трансформація» – це зміна, перетворення виду, форми або істотних властивостей чогось<sup>15</sup>. Таким чином, дане словосполучення більше описує перехід або зміну чогось в процесі використання цифрових технологій.

Тому на відміну від цифровізації, цифрова трансформація є більш глибоким та точним терміном, оскільки вона є проявом розвитку цифрової революції.

Як в законодавстві України, так і міжнародному поняття «цифрова трансформація» трактується у декількох значеннях: широкому і вузькому. У вузькому розумінні цифрова трансформація – це етап перетворення на шляху до цифрової держави, між діджиталізацією і цифровим урядуванням.

За іншим підходом, який застосовується зараз у законодавстві нашої держави, цифрова трансформація є діяльністю, що має на меті використання цифрових технологій для вирішення традиційних проблем інноваційними способами<sup>16</sup>.

В широкому розумінні: це загальний процес, що охоплює всі стадії цифрових перетворень.

---

<sup>13</sup> Цифрова адженда України – 2020. Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ: ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://griml.com/oFEfo> (Дата звернення: 19.03.2023).

<sup>14</sup> Куйбіда В.С., Карпенко, О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 5-10. URL: <https://griml.com/HKWsa> (Дата звернення: 20.03.2023).

<sup>15</sup> Трансформація. Словник української мови. URL: <https://griml.com/5qhK3> (Дата звернення: 18.03.2023).

<sup>16</sup> Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку (наказ Державного агентства з питань електронного урядування України). № 24. 2019. URL: <https://griml.com/CPZP5> (Дата звернення: 18.03.2023).

Таблиця 1.2 – Визначення значень «цифровізація» та «цифрова трансформація»

Цифровізація		Цифрова трансформація	
Джерело/Автор	Визначення	Джерело/Автор	Визначення
I-SCOOP	Шлях до цифрового бізнесу і цифровий трансформації, а також до створення при цьому нових - цифрових - потоків доходів і пропозицій	I-SCOOP	Глибока трансформація ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій та моделей для повного використання змін та можливостей поєднання цифрових технологій та їх прискорення впливу на все суспільство стратегічним порядком із урахуванням теперішніх та майбутніх змін
М. В. Руденко	Процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських, та інших відносин всередині суспільства, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, яка викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій	Україна 2030Е	Інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до принципових змін у тому, як діють громадяни, підприємства та організації, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю
Україна 2030Е	Впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо	Куйбіда, В. С., Карпенко, О.В., Наместнік В.В.	Спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні
J. Scott Brennen, D. Kreiss	Спосіб, в якому багато доменів соціального життя перебудовано навколо інфраструктури цифрових комунікацій та медіа	Кірстен Йоппе	За межами окремих проектів та стосується трансформаційного характеру технологій, націлених на стале перетворення суспільства в цілому і мають створювати можливості для усіх верств населення, забезпечуючи рівний доступ до електронних послуг, інформації
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.	Насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливило інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір	І. В. Струтинська	У широкому розумінні термін слід трактувати як незворотний процес впровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом

Джерело: систематизовано автором на основі [16] та [17]

З усього вищезазначеного та з таблиці 1.2 випливає, що цифровізація та цифрова трансформація не мають одного чіткого визначення, але вони пов'язані між собою і звісно мають відмінності.

Цифрова трансформація – це більш широке поняття, яке описує глибокі та стратегічні зміни, у даному випадку – у процесі публічного управління, що базуються на використанні цифрових технологій, в свою чергу, цифровізація відноситься більше до технічного аспекту.

Важливим моментом також є те, що поняття «цифрова трансформація» не обмежується лише сферою публічного управління<sup>17</sup>. Взагалі дане поняття було запозичено зі сфери економічного розвитку і використовується в багатьох інших галузях, наприклад, в бізнесі означає перегляд бізнес-стратегії, операцій, продуктів, маркетингового підходу, саме з метою застосування цифрових технологій.

Так наприклад, С. Ломака та В. Гдуля (Директор з розвитку та директор по роботі з ключовими клієнтами Terrasoft) визначають цифрову трансформацію, як впровадження сучасних технологій в бізнес процеси підприємства<sup>18</sup>.

Такий підхід має на увазі не тільки установку сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях. У результаті підвищуються продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія здобуває репутацію прогресивної і сучасної організації.

Отже, терміни: оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації відносяться до процесів, які використовують цифрові технології для змін у системі публічного управління. Основна відмінність між ними полягає в тому, які зміни вони призводять, оцифрування означає перехід від паперового до безпаперового документообігу, тоді як цифровізація означає автоматизацію більшості процесів для поліпшення комунікації між державою та громадянином.

Щодо цифрової трансформації, то відбувається перехід на новий рівень взаємодії між державою та громадянами, де якість стає найважливішим фактором, а не кількість, також дотримання прав, свобод та інтересів громадян є головним

---

<sup>17)</sup> Міхровська М.С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 142-144.

<sup>18)</sup> Ломака С., Гдуля В. Умови цифровий трансформації і складові успіху. URL: <https://www.creatio.com/ua/> (Дата звернення: 20.03.2023).

пріоритетом. Цифрова трансформація є першим кроком до цифрового урядування, яке є одним з основних пріоритетів для країн, що розвиваються за версією ООН<sup>19</sup>.

Наступним терміном, на який ми сконцентруємо увагу стане «цифрове врядування», яке швидко отримує широкий розповсюдження, як у міжнародному просторі, так і в Україні.

Науковці визначають, що цифрове врядування є новою інноваційною парадигмою організації та розвитку системи управління, одним із трендів якої є реалізація цифрових трансформацій у поєднанні з упровадженням сучасних цифрових технологій; важливо також зазначити така організація системи публічного врядування базується на цифрових технологіях та орієнтована на сервіс, тобто вона підкреслює важливість сервісної складової частини цифрового урядування<sup>20</sup>. Ця складова є ключовим елементом явища та повинна супроводжувати громадян на всіх етапах взаємодії з державою від початку до отримання результату<sup>21</sup>.

Цифрове урядування і електронне урядування - це два відмінні поняття: електронне урядування передбачає використання електронних технологій та Інтернету для поліпшення якості державних послуг, зокрема, для автоматизації процесів та швидкого доступу до інформації; цифрове урядування – більш широке поняття, що передбачає використання не лише електронних технологій, а й цифрових, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші інноваційні інструменти.

Метою цифрового урядування є не тільки поліпшення якості та ефективності державних послуг, але й досягнення більшої прозорості, демократизації та залучення громадян до процесів управління країною.

Отже, основною відмінністю між електронним врядуванням та цифровим врядуванням є те, що цифрове врядування базується на більш розширеному спектрі технологій та має більш широкі цілі.

---

<sup>19</sup>) UN E-Government Survey 2022. URL: <https://grimi.com/Nub39> (Дата звернення: 20.03.2023).

<sup>20</sup>) В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2018. №1. С. 5-10.

<sup>21</sup>) Міхровська М.С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 142-144.

В міжнародних документах часто можна зустріти обидва терміни: «цифрове урядування» та «цифрові трансформації». Проте варто зауважити, що їх часто вживають як синоніми, не розрізняючи їх значення.

Наприклад, в своєму звіті «E-government Survey 2020» ООН описує процес, як перетворення моделей управління та механізмів взаємодії між урядом та суспільством, з використанням цифрових технологій для інновацій у формуванні державної політики, організації служб та програм<sup>22</sup>.

Також передбачає важливі зміни, які вимагають комплексного підходу, що забезпечує пріоритет людей та зменшує ризики, пов'язані з використанням технологій конкретні аспекти, необхідні для повноцінного впровадження концепції цифрової трансформації та цифрового урядування, можемо спостерігати це з табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні кроки, за документами ООН, для втілення концепції цифрового урядування та цифрової трансформації

1.	Бачення, лідерство, мислення: посилення трансформаційного лідерства, зміна мислення та цифровий потенціал на індивідуальному рівні
2.	Інституційна та нормативна база: розробка інтегрованої інституційної екосистеми за допомогою всеохоплюючої нормативної бази
3.	Організаційна структура та культура: трансформація організаційної структури та культури
4.	Системне мислення та інтеграція: сприяння системному мисленню та розробці інтегрованих підходів до вироблення політики та надання послуг
5.	Управління даними: забезпечення стратегічного та професійного управління даними, для забезпечення формування політики на основі таких даних та доступ до інформації через відкриті урядові дані
6.	Інфраструктура ІКТ, доступність технологій

*Джерело: систематизовано автором на основі [20]*

Узагальнюючи, зробимо певні висновки, щодо послідовність етапів становлення цифрової сфери в державі, отже зобразимо на рис. 1.1, якщо розглядати цифрову трансформацію у широкому розумінні, то вона включає в себе такі три етапи: оцифрування, цифровізація та цифрове урядування.

<sup>22</sup> United Nations E-government survey 2020. URL: <https://griml.com/jZLEe> (Дата звернення: 10.03.2023).

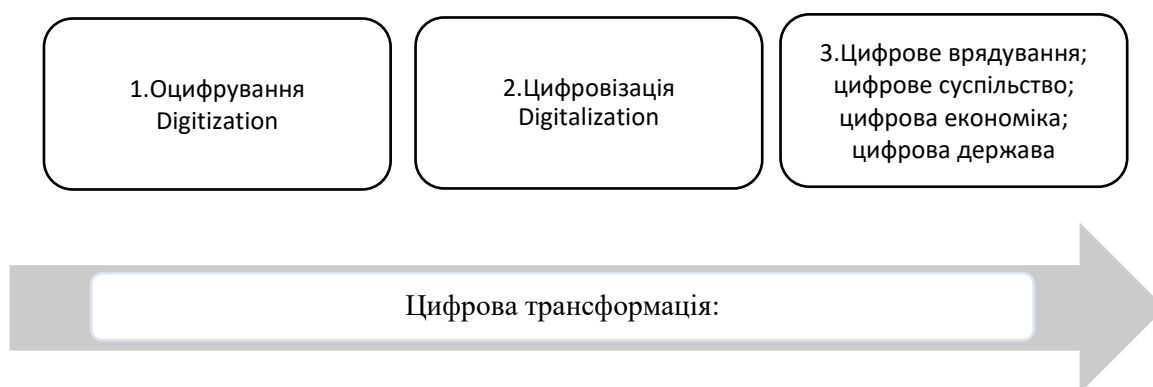


Рисунок 1.1 – Етапи цифрової трансформації

*Джерело: створено автором на основі [5]*

Отже, цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку країни та її майбутнього, оскільки спрямована на поліпшення управління та надання кращих послуг. Це важливий етап у розвитку країни, оскільки він дозволяє розширювати процеси комунікації та підвищувати довіру громадян до влади.

Тому наразі більшість країн віддають перевагу впровадженню цифрового уряду та розробці відповідних стратегій та програм. За допомогою ефективного використання цифрових технологій держава зможе підвищити свій економічний та інноваційний потенціал, забезпечити кращий рівень освіти та ефективно державне управління.

## **1.2 Нормативно-правові засади концепції цифрової трансформації в Україні**

Розвиток цифрових засобів комунікації суттєво впливає на покращення взаємодії між органами державної влади та громадянами, що забезпечує більшу прозорість діяльності влади таким чином збільшує рівень довіри громадян до влади та покращує їхні життєві умови. Однак для досягнення цього необхідно, щоб громадяни брали активну участь у процесах управління та користувалися

інструментами для впливу на прийняття рішень владою. Тому розвиток цифрових комунікацій та цифрового уряду є важливим етапом у забезпеченні демократії та ефективної взаємодії між владою та суспільством.

Ключову роль цифровізації в Україні відіграє Міністерство цифрової трансформації створене 2 вересня 2019 року, попереднім органом виконавчої влади було Державне агентство з питань електронного врядування України, отже наразі міністерство має більш ширший спектр відповідальності, тому що відповідає за формування та реалізацію державної політики у цій сфері, впровадження електронних послуг та інші. Підвідомчими органами є: ДП «Державний центр інформаційних ресурсів України» та ДП «Дія»; підпорядкованим органом є Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Також, у сфері цифрової діяльності був утворений Комітет ВРУ з питань цифрової трансформації - постійний парламентський комітетом, створений для розгляду та розробки законопроектів, зв'язаних з цифровою трансформацією в Україні. Основними завданнями комітету є розгляд питань, пов'язаних з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, електронного врядування, кібербезпеки, захисту персональних даних, інтернет-свободи та інших аспектів цифрової сфери<sup>23</sup>.

Істотним аспектом в розвитку даної сфери є нормативно-правова база, тому дослідимо яким чином визначається та підтверджуються кроки розвитку цифрової трансформації в Україні. Для початку ознайомимось з початковими законами, які мають відношення до певних аспектів цифровізації суспільства, ЗУ «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» від 9 січня 2007 року № 851-IV<sup>24</sup>, ЗУ «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР<sup>25</sup>, ЗУ «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» від 16 жовтня 2012 року №

---

<sup>23</sup> Офіційний сайт Комітет ВРУ з питань цифрової трансформації. URL: <https://komit.rada.gov.ua/> (Дата звернення: 10.03.2023).

<sup>24</sup> Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015р.: Закон України: за станом 9 січня 2007 року. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2007. № 12. ст. 102.

<sup>25</sup> Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України: за станом на 4 лютого 1998 року. Офіц. Вид. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 27-28. ст.182.

5450-VI<sup>26</sup>, ЗУ «Про електронні комунікації» від 16 грудня 2020 року № 1089-IX<sup>27</sup> та інші. Більш спеціалізовані і досить важливі у контексті впровадження цифрової трансформації в Україні, за своїм напрямом правового регулювання є наступні, які зображені на табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Нормативно-правова база впровадження цифровізації публічного управління й адміністрування

Закон України	Розпорядження	Постанова
«Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV	«Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні» від 16 листопада 2016 р. № 918-р	«Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» від 21 жовтня 2015 р. № 835
«Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI	«Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 20 вересня 2017 р. № 649-р	«Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» від 8 вересня 2016 р. № 606
«Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI	«Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2017–2018 рр.» від 14 червня 2017 р. № 394-р	«Деякі питання документування управлінської діяльності» від 17 січня 2018 р. № 55
«Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції» від 5 липня 2012 року № 5091-VI	«Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р	«Деякі питання цифрового розвитку» від 30 січня 2019 р. № 56

*Джерело: систематизовано автором на основі [34]*

Створення нормативно-правових засад для цифрової трансформації державного управління є підтвердженням того, що відбувається розвиток політики цифровізації в Україні, основу для розвитку цифрового уряду започатковано, прийняттям «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» від 17 січня 2018р. №67-р, згідно якої цифровий розвиток має на меті досягнення таких головних цілей: прискорення економічного зростання та приваблення інвестицій; перетворення секторів економіки у конкурентоспроможні та ефективні; технологічну та цифрову модернізацію промисловості та створення високотехнологічних виробництв; забезпечення доступності переваг та

<sup>26)</sup> Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції: Закон України: за станом на 16 жовтня 2012 року. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради. 2013. № 47. ст.656.

<sup>27)</sup> Про електронні комунікації: Закон України: за станом 16 грудня 2020 року. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради. 2020. № 1089-IX.

можливостей цифрового світу для громадян; розвиток людського потенціалу, цифрових індустрій та підприємництва.

В свою чергу, в плані зазначалось досягнення цілей за допомогою стимулювання економіки та приваблення інвестицій, зменшення цифрової нерівності, поглиблення співпраці з ЄС в цифровій галузі та розвитку інноваційної інфраструктури країни та впровадження цифрових технологій<sup>28</sup>.

Також важливим кроком до розвитку мало набуття чинності у 2018 році ЗУ «Про електронні довірчі послуги»<sup>29</sup>, який має на меті реформування національної нормативної бази у сфері кваліфікованого цифрового підпису шляхом впровадження законодавства ЄС.

Закон забезпечує право на використання послуг Mobile ID - перспективної цифрової технології, що дозволяє прискорити розвиток цифрового управління з обов'язковою соціально-політичною інклюзією та відповідальною участю громадян, тобто цифровою партисипацією (це активна участь людей у цифровому світі, використовуючи технології та інтернет-ресурси для спілкування, співпраці, пошуку інформації, виразу своїх поглядів та впливу на прийняття рішень)<sup>30</sup>.

Наступним кроком визначимо, внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади КМУ від 12 червня 2019 року, що регулює створення електронної системи «Електронний уряд», вказується на пріоритетне завдання цифрового розвитку - надання послуг через цю систему. За допомогою створеного «Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади» забезпечується доступ до аналітичних даних, звітів, актів, фінансових показників та інших документів. Відкриті дані полегшують контроль за роботою державних органів<sup>31</sup>.

Відзначимо також проект «Цифрова адженда України – 2020», який був прийнятий в 2018 році, як стратегічний документ, що містить плани і цілі розвитку

---

<sup>28)</sup> Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р.

<sup>29)</sup> Про електронні довірчі послуги: Закон України, за станом 5 жовтня 2017 року. Офіц. вид. ВРУ. 2017. № 45. ст.400.

<sup>30)</sup> Так само

<sup>31)</sup> Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади: Постанова від 12 червня 2019 року. Офіц. вид. КМУ. 2019 р. № 493.

цифрової економіки та суспільства в Україні до 2020 року, передбачає широкий спектр заходів з розвитку інформаційних технологій та державного управління, удосконалення електронного діловодства та кібербезпеки, сприяння інноваціям та розвитку ІТ-інфраструктури<sup>32</sup>.

Проте, у зв'язку зі змінами в соціально-економічному та політичному середовищі, було прийнято рішення про заміну новою стратегією – «Цифрова адженди України – 2025», яка передбачає покращення кібербезпеки, розвиток інфраструктури, розвиток інновацій та цифрових технологій та інші заходи для підтримки цифрового розвитку України.

У сучасному періоді Україна виявляє активний інтерес до розвитку цифрових технологій у різних сферах життя країни, включаючи публічне управління та надання послуг, розвиток цифрової економіки та підвищення рівня цифрової грамотності серед населення<sup>33</sup>. Такий розвиток цифрової економіки та підтримка ІТ-галузі і стартапів допомагають створювати нові робочі місця та забезпечувати економічне зростання країни. Підвищення рівня грамотності населення щодо цифрових технологій є важливою складовою цієї стратегії.

Доказом цього є створення та впровадження наступних елементів.

«Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року», яка передбачає зростання економіки України, розвиток інформаційного суспільства, розгортання високошвидкісної мережі Інтернет у всіх регіонах, розвиток цифрових послуг та трансформації регіонів<sup>34</sup>. Одним з ключових завдань є підвищення грамотності населення з питань користування цифровими технологіями, а також забезпечення безперешкодного доступу до мережі Інтернет у всіх населених пунктах, можливості отримання електронних послуг за допомогою смартфонів та впровадження електронного документообігу в органах влади, серед інших заходів.

---

<sup>32)</sup> Офіц. Сайт Міністерства економіки України. URL: <https://griml.com/FOYzV> (Дата звернення: 13.03.2023).

<sup>33)</sup> Чукут С.А., Кухрівський Д.В. Цифрова трансформація публічного управління: тенденції та виклики. 2021. XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі». URL: <https://griml.com/UGmZs> (Дата звернення: 19.03.2023).

<sup>34)</sup> Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695.

Щодо цифрової трансформації економіки України, то суттєве значення має стратегія «Економічна стратегія України-2030», яка містить поставлені цілі та основні механізми реалізації, а також визначає джерела та обсяги фінансування цих заходів<sup>35</sup>.

Розроблений додаток «Дія» є одним з ключових кроків у процесі інформатизації суспільства, оскільки дозволяє реєструвати паспорти, ідентифікаційні номери, свідоцтва, водійські посвідчення, студентські квитки, військові квитки, закордонні паспорти та інші документи. І також інші важливі розробки, які роблять послуги простішими та прозорішими, наприклад «Малюк» (послуга для батьків новонароджених), «Робота» (допомога від держави для створення власної справи), «Оселя» (отримання пільгової державної іпотеки), Реєстр адміністративних послуг – де зазначено перелік державних послуг в Україні та вся потрібна інформація, для отримання певної послуги.

Створення «Дія. Цифрова освіта», яка надає можливість навчитися користуватися цифровими послугами. Адже, на жаль, більшість людей не має достатнього рівня цифрової грамотності, але за допомогою цього додатку можна покращити свій рівень володіння цифровими технологіями.

Також корисно для державних службовців, які повинні вміти користуватися цими технологіями, щоб надавати послуги та видавати документи. Важливо відзначити, що Україна першою в світі прирівняла електронні паспорти до їхніх паперових та пластикових аналогів.

Дослідивши нормативно-правові акти очевидно, що Україна на сьогоднішній день активно розвиває цифрову трансформацію, але ще не має чіткої та ефективної системи правового регулювання цифрової трансформації, розвитку цифрової економіки та суспільства, яка відповідала б сучасним вимогам розвитку країни.

Проведений нами аналіз показав, що протягом тривалого часу кількість законодавчих актів в Україні збільшувалася, але їхня структура є досить хаотичною

---

<sup>35</sup> Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова КМУ. 3 березня 2021 р. № 179. Київ.

та вузькопрофільною, що свідчить про відсутність чіткості та системності в сфері цифрової трансформації.

Отже, можемо констатувати необхідність створення комплексної та систематизованої законодавчої системи для ефективного регулювання цих процесів<sup>36</sup>.

Зауважимо на тому, що в процесі цифрової трансформації державного управління важливо враховувати питання безпеки, оскільки будь-який вид електронної комунікації є вразливим до кіберзлочинності. Україна зіткнулася з цим викликом, особливо при збільшенні кількості інформаційних систем, що використовують персональні дані. У цьому контексті важливо забезпечувати відповідну правову базу<sup>37</sup>.

Україна має всі передумови та потенціал для здійснення цифрового прориву в державному управлінні та переходу на більш високий технологічний рівень розвитку. Масштаби та темпи цифрових трансформацій можуть стати фундаментом ефективності державного управління.

Це можливо, насамперед, при системному державному підході та формуванням належної правової бази. Цифрові технології можуть стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства, підвищення продуктивності, економічного зростання та якості життя громадян України, а також стати важливим чинником розвитку демократії в країні.

---

<sup>36)</sup> А. В. Омельченко. Законодавство України у сфері цифрової трансформації: стан розвитку та перспективи систематизації. *Juris Europensis Scientia*. 2021. №6. С. 60-63.

<sup>37)</sup> Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. №1. С. 139-141.

## II РОЗДІЛ

# МОНІТОРИНГ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

### 2.1 Аналіз тенденцій процесів цифрової трансформації в Україні

Як зазначили раніше, цифрова трансформація полягає в застосуванні цифрових технологій з метою перетворення, як процесів в економіці (тобто підприємствах/бізнесі), так і державних послуг з нецифрових на цифрові, також включає в себе такі елементи, як переміщення великих обсягів даних організацій до хмарних сервісів, використання технологічних пристроїв та інструментів для спілкування та співпраці, а також повну цифровізацію та спрощення здійснення певних процесів.

Розвиток та поширення цифрових технологій стали невід'ємною складовою економічного розвитку, оскільки темпи цифрових інновацій зростають доволі швидко. Цифрова економіка вносить корінні зміни в більшість сфер життя, включаючи бізнес, торгівлю, логістику, виробництво, освіту, охорону здоров'я, державне управління та комунікації між людьми. Концепція змінює парадигму розвитку держави, економіки та суспільства загалом<sup>38</sup>.

Цифрова економіка спрямована на комп'ютерні технології, які підвищують продуктивність праці. Основною метою цифрової економіки є забезпечення гнучкості та пристосування до змін на ринку, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності держави в світі цифрових технологій<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup>) Прокопчук М.Б. Цифрові трансформації в економіці: світовий досвід та можливості для України. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://griml.com/Rs43I> (Дата звернення: 03.04.2023).

<sup>39</sup>) Так само.

Так наприклад, у 2014 році Європейська комісія визначила цифрові технології як основу економіки, яка має залежність від них; у 2018 році фахівці зазначили, що цифрова економіка є основним джерелом зростання, яке стимулює конкуренцію, інвестиції та інновації<sup>40</sup>.

Це, в свою чергу, призводить до поліпшення якості послуг, розширення вибору для споживачів та створення нових робочих місць. За визначенням ОЕРС та Томасом Мезенбургом цифрова економіка має основні компоненти, зазначені в табл. 2.1.

Таблиця – 2.1 Компонентні складові цифрової економіки

Підтримуюча інфраструктура	(апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо)
Електронний бізнес (e-business)	здійснення господарської діяльності та інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі
Електронна комерція (e-commerce)	розповсюдження товарів через Інтернет

*Джерело: створено автором на основі [37]*

Прогрес такої економіки залежить від того, на скільки країна має трансформаційний потенціал, на скільки швидко і якісно буде запроваджувати та використовувати можливості, і таким чином здійснювати цифрову трансформацію. Тобто, на якому рівні знаходиться становлення та розвиток цифрової економіки в певній сфері (або їх відсоток впровадження), тим і характеризуються рівень процесу цифровізації. Позитивний вплив цифрової трансформації на соціально-економічне середовище зображено на рис. 2.1.

Досягнення країн світу у трансформаційних процесах, в першу чергу, ґрунтується на побудові чіткої та систематизованої інституційної складової, на організації ефективної політики щодо залучення інвестицій для цифрового розвитку компаній, фінансування цифрових досліджень і розробок, а також проведення інших заходів<sup>41</sup>.

<sup>40</sup>) European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://grimi.com/WFpnt> (Дата звернення: 03.04.2023).

<sup>41</sup>) Голіонко Н.Г., Соболева Т.О. Сучасні тенденції цифрових трансформацій економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 13-23.

## Позитивний вплив цифровізації

Економічний	Соціальний
<p>-суттєвий внесок в економічне зростання (наприклад, великий стрибок був у запровадженні Додатку «Дія», завданням якого зробити процес надання державних послуг швидким, прозорим і позбавити людей від непотрібної бюрократії (можливість отримувати послуги від держави в режимі онлайн замість того, щоб годинами вистоявати черги до кабінетів чиновників);</p> <p>– ріст числа робочих місць у 3-5 разів (ріст онлайн-професій);</p> <p>– приріст продуктивності праці;</p> <p>– прискорення темпів зростання малого і середнього бізнесу.</p>	<p>– рівні можливості незалежно від фізіологічних особливостей, в свою чергу зниження рівня бідності;</p> <p>– підвищення доступності і якості медичного обслуговування (запис до лікаря в онлайн-режимі, не виходячи з дому, наявність особистого кабінету в системі <i>helsi.me</i>, переведення результатів обстеження (діагнозів) у цифровий формат);</p> <p>– зниження негативного впливу на навколишнє середовище (наприклад, зменшення кількості виробництва паперів);</p> <p>– скорочення рівня злочинності, підвищення доступності фінансових сервісів.</p>

Рисунок 2.1 – Позитивні аспекти розвитку цифровізації в Україні

*Джерело: створено автором на основі [38]*

Отже, з'ясовано на скільки важливим для будь-якої держави є цифрова трансформація, кожний з етапів та складові. Не менш вагомим напрямком дослідження є оцінка рівня цифрової трансформації, такі можливості мають здебільшого міжнародні організації, які займаються розробкою різноманітних показників для визначення ступеня цифрового розвитку країни, також в даному контексті працюють провідні вчені в різних галузях, інформаційно-консалтингові агентства та урядові установи, їх діяльність спрямована на формування і визначення основних напрямків та тенденцій цифрової трансформації суспільства, складанням рейтингів цифрової трансформації країн, а також дослідженням взаємовпливу процесів цифровізації в різних сферах.

Дані показники допомагають виявити проблемні аспекти, які сповільнюють або ускладнюють процес цифровізації, що надалі стають основою для моніторингу політики, виправлення проблемних аспектів і побудовою сильних сторін. Аналіз базується на компонентах, що відображають підтримку цифрової трансформації в

таких галузях, як електронне управління, цифрова економіка, цифрова інфраструктура, електронне здоров'я та цифрові навички<sup>42</sup>.

Таблиця 2.2 – Основні рейтингові індекси цифрової трансформації й участі України

Назва індексу	Представництво України	Рік початку представництва України
1.Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI)	Не представлена	-
2.Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index – DEI)	Не представлена	-
3. Індекс прийняття цифровізації (Digital Adoption Index – DAI)	Представлена	2014 р.
4.Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index – IDI)	Представлена	2002 р.
5.Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII)	Представлена	2007 р.
6.Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI)	Представлена	2002 р.
7.Індекс цифровізації економіки (Boston Consulting Group – e-Intensity)	Представлена	2011 р.
8.Індекс світової цифрової конкурентоспроможності (IMD World Digital Competiveness Index – WDCI)	Представлена	2014 р.

*Джерело: створено автором на основі [39], [40]*

Із даних таблиці 2.2, яка містить найбільш поширені рейтингові індекси цифрової трансформації, визначимо сутність індексів та за допомогою них зможемо аналізувати стан та допоможуть здійснити аналіз і динаміку розвитку цифрової трансформації України. Відразу зазначимо, що дані про позиції України не є сталими і можуть змінюватися залежно від різних джерел та методології розрахунку.

1. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) – це комплексний індекс, що зібрав відповідні показники ефективності цифрових технологій в Європі та відстежує еволюцію цифрової конкурентоспроможності держав-членів ЄС. DESI оцінює п'ять елементів: зв'язок, людський капітал, використання Інтернету, інтеграцію цифрових технологій та цифрові державні послуги [36]<sup>43</sup>.

Але, на жаль, Україна не представлена в цьому рейтингу, оскільки немає представництва, тому вступивши в ЄС, можемо мати таку змогу.

<sup>42)</sup> Дернова І.А., Боровик Т.М. Цифровізація економіки України в умовах пандемії: тенденції та напрями розвитку. *Цифровізація економіки України в умовах пандемії: тенденції та напрями розвитку*. 2022. №1(59). С. 22-29. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/22.pdf> (Дата звернення: 09.04.2023).

<sup>43)</sup> European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). 2022. URL: <https://griml.com/WFpnt> (Accessed: 10.04.2023).

2. Рейтинг цифрового розвитку та конкурентоспроможності країни базується на Індексі цифрової еволюції (DEI), який враховує поточний рівень цифрового розвитку та темпи зростання цифрових технологій у країні. Визначення рейтингу залежить від чотирьох субіндексів: рівень пропозиції, попит на цифрові технології, інституційне середовище та інноваційний клімат<sup>44</sup>.

В українській державі відсутнє представництво, тому вона не має свого місця у цьому рейтингу.

3. Індекс прийняття цифровізації (DAI) – це глобальний рейтинг, який вимірює рівень впровадження цифрових технологій у трьох сферах: суспільство, уряд та бізнес. Індекс охоплює 180 країн і відображає «готовність» країн до використання цифрових технологій з метою максимізувати їх покриття та спростити теоретичні зв'язки. DAI складається з трьох субіндексів: підвищення продуктивності та пришвидшення зростання бізнесу, розширення можливостей та покращення добробуту людей, підвищення ефективності та підзвітності надання послуг уряду<sup>45</sup>.

Таблиця 2.3 відображає позиції України в цьому рейтингу, можемо стверджувати, що країна показала певний прогрес у розвитку цифрових технологій та сприйняття цифрової трансформації з 2017 по 2021 рік.

Однак, наразі Україна залишається далеко позаду розвинених країн світу за показниками цього індексу, але якщо повторювати дану динаміку росту, то країна має всі можливості займати кращі позиції.

Таблиця 2.3 – Україна в Індекс прийняття цифровізації – DAI

Рік	Місце в рейтингу	DAI
2017	90	0,43
2019	68	0,48
2020	54	0,52
2021	51	0,54

*Джерело: створено автором на основі [45]*

4. Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index) – це показник, який відображає досягнення країн у розвитку

<sup>44</sup>) Кноема. Digital Evolution Index (DEI). URL: <https://knoema.com/DEI2020/digital-evolution-index-dei> (Accessed: 10.04.2023).

<sup>45</sup>) The World Bank: Digital Adoption Index. URL: <https://griml.com/27vcf> (Accessed: 10.04.2023).

інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що визначається на основі ряду чинників, таких як доступ до інтернету, якість зв'язку, використання інтернету в економіці та суспільстві, доступ до електронних послуг, розрахований за методикою Міжнародного союзу електрозв'язку<sup>46</sup>.

На рис. 2.2 наведені позиції та значення України за 2017-2021 роки. За даний період Україна також покращила свої позиції в цьому рейтингу і показує сталий ріст у показниках, що свідчить про певні досягнення в розвитку інформаційних технологій в країні.

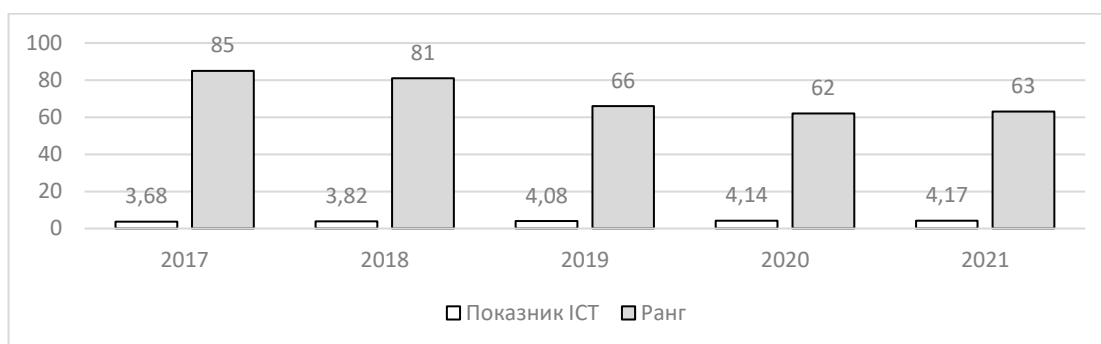


Рисунок 2.2 – Динаміка України в ICT Development Index, 2017-2021 рр.

*Джерело: систематизовано автором на основі [46]*

5. Глобальний інноваційний індекс (ГІІ) – це щорічний рейтинг країн щодо здібності та успіхів в інноваціях, який публікується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності у співпраці з Корнельським університетом та INSEAD<sup>47</sup>.

Рейтинг включає складові показники інноваційної сфери країни та об'єднує їх у два субіндекси: показники, що характеризують інноваційний потенціал країни (Innovation Input Sub-index, який має 55 показників) та результати інноваційної діяльності (Innovation Output Sub-index, відповідно 27)<sup>48</sup>.

Дані щодо місця та показників України за 2017-2021 роки, вказані на табл. 2.4. Аналізуючи рейтинг, видно що Україна покращує свої показники з року в рік та збільшує свої шанси на просування в галузі інноваційного розвитку.

<sup>46</sup>ITU. Committed to connecting the world. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx> (Accessed: 10.04.2023).

<sup>47</sup>WIPO. 2021. URL: <https://www.wipo.int/portal/en> (Accessed: 10.04.2023).

<sup>48</sup>INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/> (Accessed: 10.04.2023).

Таблиця 2.4 – Динаміка України в ГП, 2017-2021 рр.

Рік	Місце України	Всього місць	Показник ГП
2017	81	127	34,09
2018	85	126	33,97
2019	64	129	36,34
2020	50	131	38,3
2021	45	132	39,08

Джерело: систематизовано автором на основі [49]

6. Індекс мережевої готовності (NRI) – рейтинг, який відображає готовність країн до використання ІКТ та є важливим індикатором інноваційного та технологічного потенціалу країн.

Рейтинг створюється щорічно Всесвітнім економічним форумом (WEF) у співпраці з INSEAD та рядом експертів в галузі ІКТ. Які застосовують 62 показники для оцінки рівня розвитку інформаційно-комунікативних технологій країни та її можливостей у цій сфері, які поділені на 4 основні групи: технології, люди, управління та вплив<sup>49</sup>. Рейтинг дозволяє порівнювати рівень розвитку ІКТ між різними країнами та встановлювати пріоритети для подальшого розвитку галузі.

Однак, у зв'язку зі значними змінами Індексу в 2019 році, аналіз проводився тільки з 2019 до 2021 року, дані на рис. 2.3 свідчать про певне покращення показників мережевої готовності України за останні роки. Проте, країна все ще має дещо низький показник в порівнянні з іншими країнами світу.

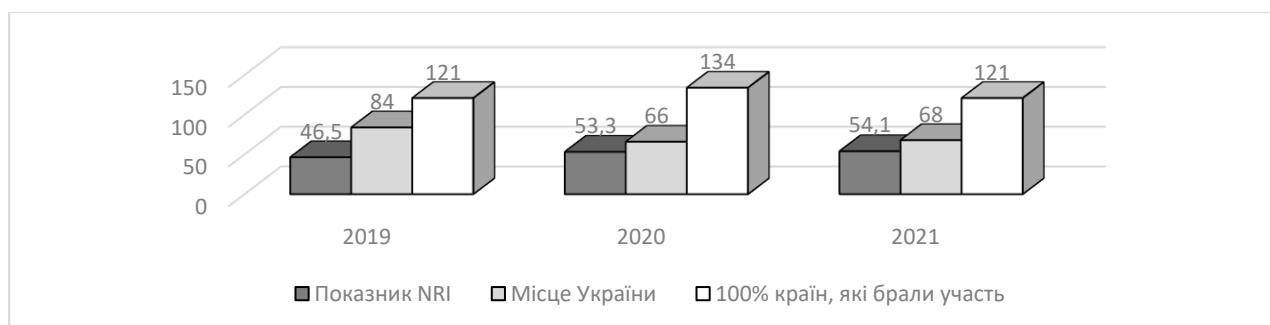


Рисунок 2.3 – Динаміка України в Networked Readiness Index, 2019-2021 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [50]

7. Індекс цифровізації економіки (e-Intensity), розроблений компанією Boston Consulting Group, включає 28 показників та обчислюється як середньозважена сума

<sup>49)</sup> World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/> (Accessed: 10.04.2023).

трьох субіндексів: розвитку інфраструктури, онлайн-витрат та активності користувачів<sup>50</sup>.

Для складання рейтингів використовуються міжнародні звіти, такі як звіт Gartner (оцінка аспектів ринку технологій, включаючи ринок програмного забезпечення, апаратне забезпечення, послуги технологій інформаційної безпеки), Ovum (аналіз та прогнози ринку телекомунікацій, мережевих технологій та програмного забезпечення, основні області, які охоплює звіт, включають хмарні технології, Інтернет речей, штучний інтелект, аналіз даних, кібербезпеку, мережеву інфраструктуру), Pyramid Research, Euromonitor, звіт ООН щодо рівня розвитку електронного уряду та звіт Всесвітнього економічного форуму щодо рівня розвитку інформаційних технологій.

Проаналізуємо динаміку України та інших європейських країн протягом 2019-2021 років. Показник рівня цифровізації можна побачити на рис. 2.4, отже за цим індексом Німеччина має високий рівень цифровізації своєї економіки і покращує свої показники; показники Польщі вказують впевнені кроки до успіху та досить стрімкий розвиток в даній сфері. Динаміка показників України також є зростаючою, має дещо більші значення ніж Литви, але все-таки залишається позаду Польщі та Німеччини.

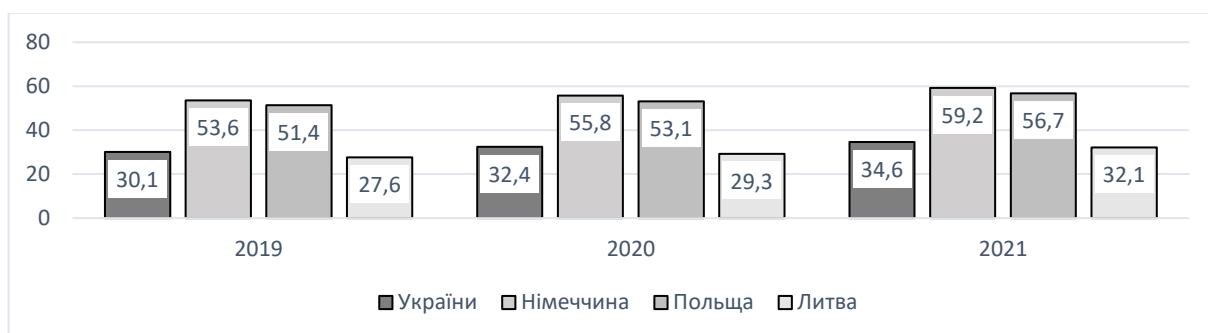


Рисунок 2.4 – Показники Індексу цифровізації економіки, за 2019-2021 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [51]

8. Індекс світової цифрової конкурентоспроможності (IMD WDCI) – оцінює ступінь розвитку та використання цифрових технологій у країні, що впливає на трансформацію економіки та суспільства в цілому.

<sup>50</sup> Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/> (Accessed: 10.04.2023).

Для визначення цифрової конкурентоспроможності використовуються три головні субіндекси: знання, технології та готовність до майбутнього<sup>51</sup>. При обчисленні WDCI враховуються 50 показників, з яких 30 базуються на статистичних даних, а ще 20 - на результаті експертної оцінки, яка здійснюється шляхом опитування.

З рис. 2.5 прослідковується динаміка до зростання з незначними коливаннями, слід звернути увагу, що основні стрибки у збільшенні індексу цифрової конкурентоспроможності припадали саме на 2009 та 2018 роки, тобто тоді, коли започатковувались та поширювались цифрові технології в Україні. Найбільший показник зазначений у 2021 році, це пояснюється розвитком основних груп факторів даного індексу, а саме: цифрові знання (кадри, освіта та концентрація наукових знань), цифрові технології (нормативно-правове регулювання процесів цифровізації, капітал і технологічна інфраструктура) та готовність до цифрового майбутнього (ставлення до адаптації, здатність бізнесу до швидкої адаптації в нових умовах та ІТ-інтеграція)<sup>52</sup>.

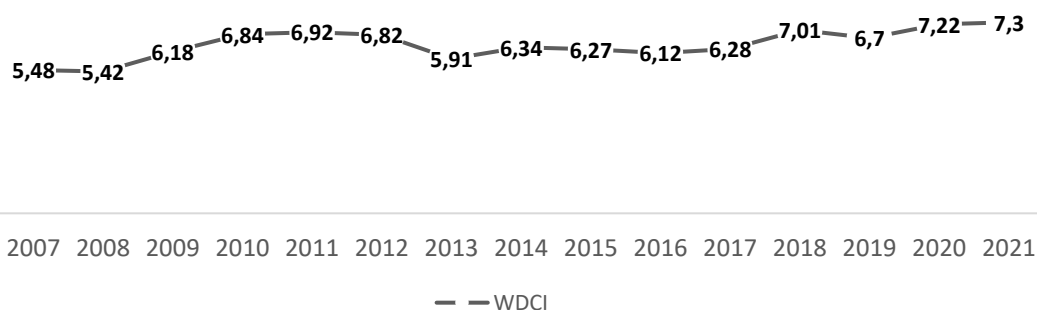


Рисунок 2.5 – Динаміка WDCI України 2007-2021 роки

*Джерело: систематизовано автором на основі [50]*

Цифрова конкурентоспроможність України за Індексом світової цифрової конкурентоспроможності є низькою та потребує поліпшення. Проте, варто зазначити, що Україна продовжує здійснювати цифрову трансформацію, де кожен день тисячі українців користуються цифровими послугами та документами, і

<sup>51</sup> IMD. World Competitiveness Center. URL: <https://griml.com/dLOJ7> (Accessed: 10.04.2023).

<sup>52</sup> В.В. Шалухіна, В.М. Ляшенко, Г.І. Черкаський, О.О. Томчук. Сучасні тенденції та вектори цифрової трансформації в Україні. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. № 2. С. 219-225.

досить швидко з'являються та розвиваються нові сервіси. Що має позитивний вплив, наприклад заощадження часу та коштів як для громадян, так і для держави<sup>53</sup>.

Окремо звернемо увагу та проаналізуємо два індекси, які використовуються для оцінки рівня цифрових трансформацій у публічному управлінні: Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) та Індекс електронної участі (EPI).

Індекс EGDI складається з інших субіндексів і слугує для вимірювання готовності та потужності державних органів у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для надання інформаційних послуг населенню, бізнесу та самим органам влади<sup>54</sup>. Ці індекси корисні для урядовців, політиків, дослідників та представників громадянського суспільства і приватного сектору для отримання більш глибокого розуміння порівняльного положення країни в сфері створення та використання електронного урядування<sup>55</sup>.

Індекс розвитку електронного уряду EGDI базується на трьох субіндексах: OSI для онлайн-сервісів, ТІ для телекомунікаційної інфраструктури та НСІ для людського капіталу. Графічно зображено тенденції розвитку цифрового урядування в Україні протягом 8-ми років на основі їх позицій у рейтингу EGDI, див. рис. 2.6, які щороку займають вищі позиції.

ООН використовує EPI як додатковий показник до індексу розвитку електронного урядування EGDI, який, в свою чергу, доповнює огляд проблеми та зосереджує увагу на наданні інтерактивних інформаційних послуг громадянам.

Індекс має три складові, що відображають повноту реалізації окремих факторів електронної участі: е-інформування, е-консультування та е-прийняття рішень<sup>56</sup>. Тобто аналізує можливості цифрової взаємодії у різних сферах життя людини для забезпечення її добробуту. З рис. 2.6, спостерігаємо хвилеподібну

<sup>53</sup> Дмитрієв І., Дмитрієва О. Особливості та тенденції цифрової економіки в Україні. 2021. №27. С. 60-74. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/244305> (Дата звернення: 14.04.2023).

<sup>54</sup> UN E-Government Knowledgebase. E-Government Development Index. E-Participation Index URL <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center> (Дата звернення: 11.04.2023).

<sup>55</sup> Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. № 19 С. 53-59. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25758.pdf> (Дата звернення: 10.04.2023).

<sup>56</sup> К.М. Ткачук. Порівняльний аналіз цифрових трансформацій України та Німеччини. Scientific Collection «Interconf». 2021. № 94. С. 259-262.

динаміку з спадаючим трендом, а отже України успішно розвивається в даному напрямку.

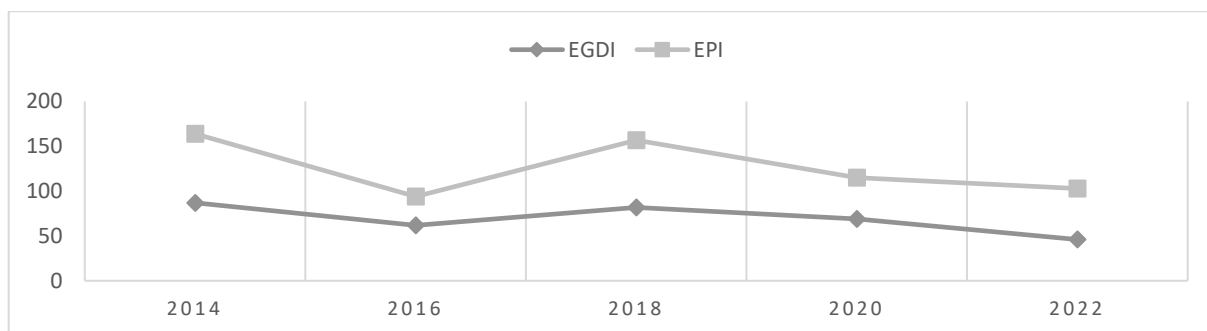


Рисунок 2.6 – Рейтинг України в індексах EGDI та EPI за 2014-2022 рр.

*Джерело: систематизовано автором на основі [57]*

Наступним індексом для дослідження, який, на нашу думку, є досить важливим стане індекс цифрової трансформації регіонів України, розроблений командою регіональної цифровізації Мінцифри. Індекс є інструментом вимірювання рівня інформатизації та цифровізації в 24 регіонах країни. Виконуючи такий аналіз, можна визначити ефективність органів влади у напрямі цифрової трансформації та виявити потреби у цифровій сфері.

Метою індексу є створення бази для дослідження рівня цифрової трансформації в обласних державних адміністраціях. Отримані результати дозволять владі, аналітикам, розробникам та іншим зацікавленим сторонам оптимізувати процеси цифровізації в області. Індекс включає 8 основних блоків, зокрема інституційну спроможність, розвиток інтернету, розвиток ЦНАП, режим «без паперів», цифрову освіту, візитівку області, проникнення базових електронних послуг та галузеву цифрову трансформацію<sup>57</sup>.

Аналізованим моментом буде 2022 рік, який є важливим, адже це рік протистояння вторгненню ворогів на суверенні території України. Протягом цього часу цифрова трансформація була вагомим аспектом і фронтом боротьби, щодо кібератак, які здійснював ворог; облаштування точок доступу до Інтернету; впровадження військових облігацій; можливість отримання документів для внутрішньо переміщених осіб, в застосунку Дія або інформування про зруйноване

<sup>57)</sup> Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. 2023. URL: <https://griml.com/uXwMH> (Дата звернення: 15.04.2023).

житло внаслідок збройної агресії та отримання компенсації (єВідновлення); можливість отримати виплати від міжнародних організацій, від держави або надання волонтерської допомоги шляхом заповнення заяви на платформі «Допомога та інші»<sup>58</sup>.

Звісно повномасштабна війна має негативний вплив на стан цифрової трансформації, не даючи змоги цілісно розвиватись в запланованому напрямку та створюючи перешкоди, але наперекір викликам Україна йде вперед, як на національному рівні, та і на регіональному, тому за допомогою рис. 2.7 проаналізуємо підсумки року за областями країни.

Отже, за даними дослідження середнім показником Індексу цифрової трансформації дорівнює 0,651 з 1. Лідером серед областей з найбільшим значенням індексу визначено Дніпропетровську 0,916 та Тернопільську 0,910, а найменший – Запорізька 0,370. Дані для визначення Луганської області вказані станом на 24.02.2022. Серед субіндексів найвищі показники спостерігаються у «Розвиток ЦНАП» - 0,771, «Режим без паперів» - 0,691 та «Розвиток інтернету» - 0,406.

З метою оптимізації державного адміністрування, скорочення витрат та покращення якості послуг для громадян, в Україні запроваджується режим «без паперів». Цей режим базується на використанні цифрової інфраструктури, такої як хмарні сервіси, інформаційні системи та платформи. Зокрема, в рамках цього проекту проводиться електронний документообіг, оцифрування реєстрів в обласних державних адміністраціях та впровадження електронних послуг у закладах різного типу<sup>59</sup>.

Як зазначає заступник Міністра цифрової трансформації Валерія Іонан: «Цифрова трансформація у регіонах України сприяє зменшенню цифрового розриву для людей, які проживають у менш розвинених регіонах. Сучасні цифрові технології - це доступ до освіти, медичних послуг, роботи, дозвілля тощо. Завдяки

---

<sup>58</sup>) Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України. 2022. URL: <https://griml.com/RWrsa> (Дата звернення: 15.04.2023).

<sup>59</sup>) Дослідження «Індекс цифрової трансформації України» показало регіональні результати. 2023. URL: <https://griml.com/qOOpU> (Дата звернення: 20.04.2023).

роботі цифрових лідерів та лідерок області зможуть бути більш економічно розвиненими та створювати нові можливості для бізнесу».

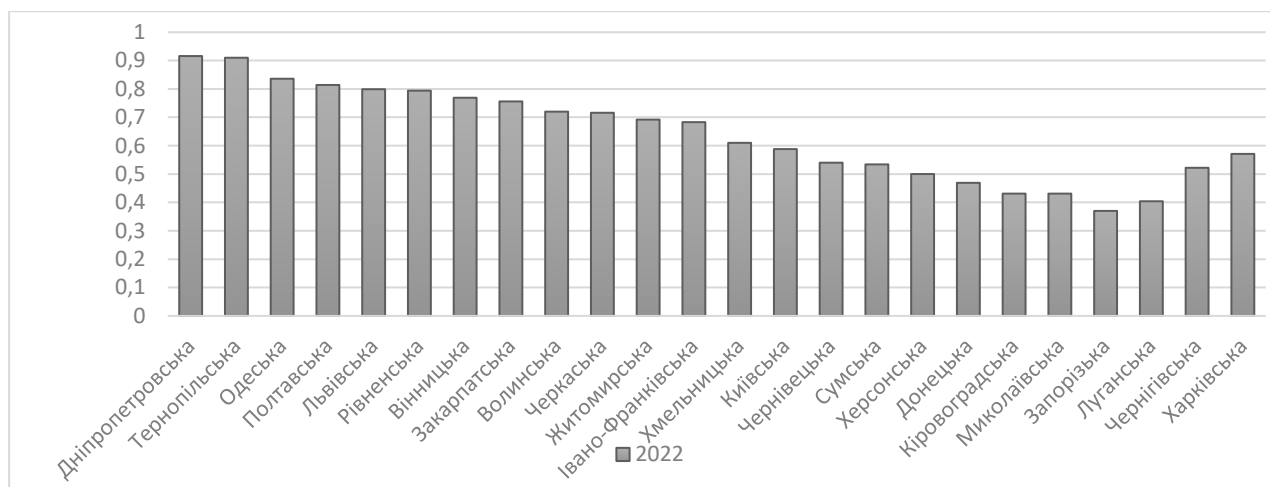


Рисунок 2.7 – Індекс цифрової трансформації регіонів України 2022 рік

*Джерело: створено автором на основі [60]*

Отже, проведений аналіз тенденцій цифрової трансформації України шляхом дослідження рейтингових позицій та показників за міжнародними цифровими індексами, показав досить неоднозначні результати щодо позиції країни в світовому цифровому середовищі. В цілому, за досліджені останні роки країна покращила свої позиції в рейтингах, але водночас результати свідчать про значний цифровий розрив, у порівнянні з іншими країнами, вона не є лідером за розвитком цифрової економіки, проте стабільно займає позицію серед країн, що розвиваються.

Зазначимо, окрім, систем рейтингів, показників та індикаторів, для ефективної цифрової трансформації систем публічного управління необхідним є і розробка та схвалення методики моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Крім того, важливо виділити достатньо ресурсів для забезпечення інформаційно-аналітичного супроводу процесу трансформації<sup>60</sup>. Для цього необхідно встановити регламенти взаємодії користувачів інформації та визначити

<sup>60</sup> О. О. Скорик, Н. П. Рябоконт. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/52.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf) (Дата звернення: 05.05.2023).

вимоги до самої інформації, щоб створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення на всіх рівнях управління.

Тому можемо стверджувати, що на сьогодні Україна впевнено розвиває свій шлях цифрової трансформації відповідно до вимог цифрової економіки, проте більшість сфер вже наближаються до світових стандартів цифрового управління та надалі буде покращувати позиції держави в міжнародних рейтингах у найближчі роки, що буде ознакою успішної реалізації цифрових реформ.

Наразі діяльність публічного управління в забезпечення цифрового розвитку за допомогою впровадження ефективної державної політики та якісної роботи всіх державних інституцій. Беручи до уваги досвід та слідування глобальним цифровим трендам у процесі цифрового розвитку українського суспільства дозволить забезпечити рівноправне позиціонування України в світових економічних процесах.

Дані дослідження є суттєві та можуть вплинути на розвиток та підвищення рівня цифрової трансформації, в свою чергу, це сприятиме покращенню якості життя громадян, що включає такі переваги, як нові можливості працевлаштування, збільшення купівельної спроможності населення, більш зручний доступ до цифрових сервісів та зростання привабливості економіки для кваліфікованих спеціалістів.

## **2.2 Проблемні аспекти розвитку цифрових технологій в системі публічного управління України**

У нових умовах система публічного управління повинна повністю адаптуватися до потреб та вимог суспільства, де інформація та знання, свобода доступу та можливості обміну ними є головними драйверами соціальних та економічних змін. Тому сьогодні в процесі розвитку цифрової держави та цифрової економіки в Україні, особлива увага приділяється впровадженню цифрових

технологій в публічне управління та створенню нових державних механізмів електронного урядування<sup>61</sup>.

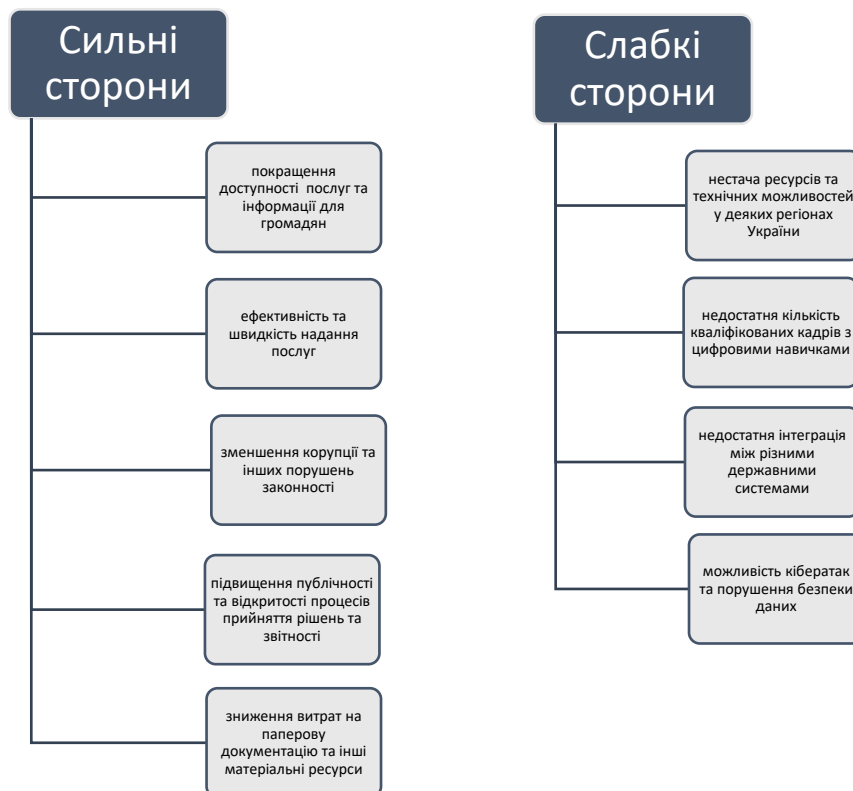


Рисунок 2.8 – Характеристика сильних та слабких сторін цифрової трансформації в Україні

*Джерело: створено автором на основі [63]*

«У розділі 2.1 нами було досліджено основні тенденції цифрової трансформації в Україні», тому наступним кроком буде дослідження слабких та сильних аспектів цифрової трансформації публічного управління в Україні, зображено на рис. 2.8.

Отож бачимо, що можливості для отримання державних послуг стали доступнішими завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям та єдиним державним реєстрам. За допомогою віртуального простору можна знайти інформацію про послуги, зробити заявку на них, а також зареєструватися на прийом.

<sup>61)</sup> О. О. Шевченко, Д. О. Бутов, А. Л. Леонт'єв. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: питання цифрового та інклюзивного місцевого розвитку. *Право та державне управління*. 2021. №4. С. 96-102.

Розширення застосування цифрових технологій урядом та бізнесом відкриває нові напрямки діяльності та сприяє переосмисленню всього спектру діяльності<sup>62</sup>. Однак це також призвело до зростання інтересу конкуруючих організацій та служб до інформації державних та бізнес-структур, що спричинило кібератаки.

Наступним аспектом дослідження цифрової трансформації стане визначення основних проблеми, що пов'язані з впровадженням ІТ в систему публічного управління України, зокрема серед них:

- Недостатній рівень розвитку інфраструктури та зв'язку в деяких регіонах країни;
- Низький рівень комп'ютерної грамотності серед державних службовців та населення;
- Недосконала законодавча база щодо захисту персональних даних та інформаційної безпеки;
- Відсутність єдиного стандарту для обміну даними між різними державними установами та організаціями;
- Недостатнє фінансування та низька інвестиційна привабливість для розробників ІТ-рішень у сфері публічного управління;
- Бюрократичні перешкоди та складні процедури закупівлі ІТ-рішень;
- Відсутність цілісної стратегії розвитку цифрового урядування та електронних послуг.

Ці проблеми не тільки уповільнюють розвиток цифрового урядування та публічного управління в Україні, але й обмежують можливості використання ІТ для покращення якості та ефективності надання державних послуг та взаємодії між державними органами та населенням. Визначимо чому вищезазначені чинники є важливими.

По-перше, взаємодія органів влади між собою, адже використання інформаційно-комунікаційних ресурсів взаємодії між органами влади поліпшує

---

<sup>62)</sup> Г.Н. Гавриленко, І.О. Тарасенко. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Інтернаука*. 2021. № 3(47). С. 36-46.

якість комунікації та швидкість ухвалення рішень, збільшує його ефективність, оскільки мінімізує дію людського фактору<sup>63</sup>.

По-друге, електронізація документообігу та впровадження електронної системи документообігу, що дозволяє позбавитись паперових документів та збільшити швидкість обробки і передачі даних між відділами та органами влади.

По-третє, розширення електронних послуг та їх доступність для громадян та бізнесу, що дозволяє зменшити очікування на отримання послуг, скоротити час та витрати для громадян та бізнесу, що зробить Україну більш привабливою для інвесторів.

По-четверте, ведення електронного голосування на виборах, підвищує швидкість підрахунку голосів та дозволяє уникнути більшості можливих помилок, що виникають при ручному підрахунку голосів.

По-п'яте, покращує моніторинг діяльності державних органів за допомогою електронних систем контролю та звітності та підвищує якість державного управління та уникнути можливих корупційних проявів.

По-шосте, впровадження системи електронної ідентифікації та авторизації для громадян та підприємств, дозволяє підвищити рівень безпеки та захисту персональних даних під час взаємодії з державними органами та отримання послуг.

Крім того, цифрові технології можуть зробити публічне управління більш ефективним та гнучким, дозволяючи швидко реагувати на зміни в ситуації та приймати відповідні рішення.

Не менш важливим елементом цифрової трансформації є дослідження розвитку цифрових трендів та трансформацію української економіки в цифрову.

Для того, щоб здійснювати ефективну цифрову трансформацію в Україні, необхідно здійснювати стратегію національного рівня з цифровізації, що допоможе створити державний ринок ІКТ і підвищити зацікавленість населення в цифрових технологіях.

---

<sup>63</sup> Іванюк О. В., Довженко В. А., Кравець І. В. Перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1220> (Дата звернення: 03.04.2023).

Цифрова інфраструктура є основою розвитку цифрової економіки і складається з комплексу технологій, продуктів і процесів, які забезпечують можливості для обчислювальної, телекомунікаційної та мережевої діяльності, що базується на цифрових технологіях<sup>64</sup>, звернемо увагу на табл. 2.5 щодо перешкод і напрямків розвитку.

Через збалансований розвиток та виконання поставлених мети та цілей допоможе повністю використати переваги цифровізації. Найбільш привабливим сценарієм майбутнього є використання новітніх цифрових технологій для поліпшення благополуччя суспільства.

Таблиця 2.5 – Умови розвитку цифрової економіки

Перешкоди	Напрямки розвитку
<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатній рівень розвинутої інфраструктури;</li> <li>- низька технічна освіченість населення;</li> <li>- висока вартість ІКТ;</li> <li>- обмежений доступ до мережі Інтернет на деяких територіях;</li> <li>- недостатньо інвестицій у цифрову сферу;</li> <li>- використання у державних установах застарілої техніки;</li> <li>- відсутність єдиних стандартів цифрових систем та інформаційної безпеки;</li> <li>- непропорційна структуру ринку ІТ;</li> <li>- низький рівень державної підтримки модернізації основних засобів виробництва на цифрові.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування широкої інфраструктури інтернету;</li> <li>- створення новітніх технологій кібербезпеки;</li> <li>- формування належної технічної бази для електронної комерції;</li> <li>- формування відкритої інформаційної бази;</li> <li>- оцифрування транспортної, енергетичної, житлово-комунальної та інших галузей економіки</li> <li>- розвиток блокчейн-технологій.</li> </ul>

*Джерело: створено автором на основі [67], [68]*

Щодо основних проблеми розвитку цифрової економіки в Україні в умовах глобальних трансформаційних процесів, можна зробити висновок, що цифрова трансформація може стати стимулом для модернізації економіки та подолання кризових явищ.

Однак, на сьогоднішній день, Україна має перешкоди для впровадження цифрових технологій.

**Інституційні.** Державні установи не демонструють достатньої зацікавленості в реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства, законодавство не відповідає глобальним викликам та можливостям, тому прогресивні

<sup>64</sup> Краус Н.М. Інституціоналізація інноваційної економіки: глобальні та національні тенденції. К.:Знання, 2017. 40 с.

законопроекти ще не були прийняті як закони. Національні, регіональні та галузеві стратегії та програми розвитку не відповідають можливостям цифрового розвитку.

**Інфраструктурні.** Досить низький рівень покриття цифровими інфраструктурами по всій країні, що породжує цифрову нерівність. За даними Державної служби статистики України, на початок 2021 року покриття населення широкопasmовим доступом до Інтернету становило приблизно 61%. Зокрема, у сільській місцевості інтернет-покриття є значно меншим, ніж у містах<sup>65</sup>.

**Економічно-системні.** Державна політика не забезпечує стимулів та заохочень для розвитку інноваційної економіки; недостатня кількість кваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки<sup>66</sup>.

В залежності від оцінки критичності та необхідності швидких та змін у економічній сфері, існують два можливі сценарії розвитку цифрової економіки України. Перший - інерційний (еволюційний), при реалізації якого економіка залишиться неефективною, що спричинить продовження трудова міграція населення закордон, а українські товари та послуги поступатимуться на зовнішніх ринках. Другий - цільовий (форсований), передбачає перехід української економіки до цифрової за 3-5 років. Для розвитку цифрової економіки необхідно розвивати людський капітал, який є ключовою передумовою для цифровізації виробництва<sup>67</sup>.

На прикладі цифрових тенденцій, тобто напрямків розвитку цифрових технологій, в свою чергу, аналіз цифрових трендів дає змогу прогнозувати розвиток конкретного економічного, технологічного та навіть соціального явища в майбутньому<sup>68</sup>. Зробимо дослідження такого тренду, як цифрової трансформації бізнесу та галузей економіки, зображено на табл. 2.6.

Цифрові технології є основою для створення нових продуктів, цінностей та властивостей, що надає конкурентну перевагу на багатьох ринках. Цифрова

<sup>65</sup> Державної служби статистики України. 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 05.04.2023).

<sup>66</sup> Васильєва В. Г., Коновалова О. В. Проблеми розвитку цифрових технологій в Україні. Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. С. 119-121.

<sup>67</sup> Г.Н. Гавриленко, І.О. Тарасенко. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Інтернаука*. 2021. № 3(47). С. 36-46.

<sup>68</sup> Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://griml.com/7jj4o> (Дата звернення: 09.04.2023).

трансформація призвела до зміщення центрів інновацій з великих компаній на малі, а також до появи нових унікальних систем і процесів, які складають їх нову ціннісну сутність<sup>69</sup>.

Таблиця 2.6 – Бар’єри та можливості розвитку тренду в Україні

Бар’єри:	Можливості:
Відсутність національних (державних) програм, інфраструктур підтримки та стимулювання бізнесу до використання цифрових інструментів та рішень, а також розвитку інноваційного підприємництва	Підвищення конкурентоздатності секторів економіки
Відсутність у країні бачення, стратегії та ініціатив цифровізації економіки та сфер життєдіяльності суспільства та країни в цілому	Розвиток цифрової економіки, ринку праці та підвищення конкурентоздатності секторів економіки
Відсутність сталої системи культивування цифрових навичок та навичок інноваційного підприємництва на рівні середньої та вищої освіти, в секторах економіки та в суспільстві взагалі	Поява нових індустрій – кросплатформових (галузь, яка зосереджується на розробці програмного забезпечення, яке може працювати на різних платформах) із цифровою індустрією

*Джерело: створено автором на основі [3]*

Для досягнення цифрової трансформації економіки України необхідно розробити стратегію «цифровізації» національного рівня, яка буде сприяти створенню державного ринку інформаційно-комунікаційних технологій, а також мотивуванню потреб населення в цифрових технологіях. Основою розвитку цифрової економіки є розвиненість її цифрової інфраструктури, що включає у себе комплекс технологій, продуктів та процесів, які забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості<sup>70</sup>.

Отже, підсумуємо розвиток цифрової трансформації матиме безумовні наслідки для публічного управління та економіки в Україні. Позитивним фактором є: сприяння ефективному та економічному управлінню державою за допомогою цифрових технологій, забезпечення якісних послуг, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та розвитку економіки в цілому.

<sup>69)</sup> Український інститут майбутнього. Україна 2030Е - країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://cutt.ly/96V1amA> (Дата звернення: 10.02.2023).

<sup>70)</sup> Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

## ІІІ РОЗДІЛ

# ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

### 3.1 Міжнародні тенденції цифрової трансформації публічного управління

Аналіз міжнародних тенденцій цифровізації публічного управління включає в себе вивчення та оцінку технологічних та організаційних інновацій у сфері державного управління, що відбуваються в різних країнах світу.

Основні напрямки цифровізації публічного управління включають в себе застосування новітніх технологій для поліпшення якості надання державних послуг, автоматизацію процесів прийняття рішень, підвищення ефективності державного управління та забезпечення більшої відкритості та прозорості у взаємодії між державою та громадянами.

Деякі з міжнародних тенденцій цифровізації публічного управління включають в себе впровадження електронних платформ для взаємодії між державою та громадянами, розвиток відкритих даних та громадського контролю, використання штучного інтелекту для прийняття рішень, застосування блокчейн технологій для забезпечення безпеки та автентифікації даних, та інші.

Також важливим в даному контексті є здійснення порівняльний аналіз моделей державного управління в різних країнах демонструє, що інститути та механізми державної влади у Європі, США, Японії, Україні та інших країнах обумовлені різним історичним, економічним, політичним та культурним досвідом. У загальному розумінні модель управління - це теоретично складена система, що описує структуру та принципи функціонування управління, взаємодії з різними

суб'єктами та її здатність адаптуватися до змін<sup>71</sup>. У кожній моделі органи державного управління забезпечують необхідний рівень регулювання соціально-економічних процесів та сталий суспільний розвиток<sup>72</sup>.

Серед основних факторів, що впливають на цифровізацію державного управління та цифрову трансформацію суспільства в зарубіжних країнах, можна виділити<sup>73</sup>:

- Активне використання новітніх знань та глобальних технологій інформаційного суспільства в усіх сферах життя;
- Розвиток громадянського суспільства та соціального партнерства в цифровому оточенні;
- Реалізація соціально значущих проектів, що допомагають дотримуватися принципів соціальної рівності та справедливості;
- Особливості моделі ринкової економіки в країні, які сприяють свободі підприємництва, конкуренції на ринку та вільному пересуванні робочої сили;
- Рівень децентралізації влади та ефективність структурної та регіональної політики для покращення соціально-економічних умов життя громадян;
- Рівень розвитку економіки країни, який відображає матеріальні можливості населення щодо використання сучасних інформаційних технологій.

Країни, які мають оновлену систему публічного управління відповідно до вимог цифрової економіки, однією із них є Канада, яку можна вважати справжніми представниками цифрової епохи<sup>74</sup>. Адже, Канада - це країна, яка активно впроваджує цифрові технології в публічне управління, один з головних трендів цифрової трансформації публічного управління в країні являє собою використання відкритих даних та відкритих програмного забезпечення. Уряд даної країни прагне

---

<sup>71</sup>) М. М. Павлов. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140-144.

<sup>72</sup>) Так само.

<sup>73</sup>) Якушенко К.В., Шиманська А.В. Цифрова трансформація інформаційного забезпечення управління економікою держав-членів ЄАЕС. *Новини науки і технологій*. 2017. № 2 (41). С. 11-20.

<sup>74</sup>) Abramova, M.V. and Kopyleva, M.M. E-government as one of the main elements of an inclusive government as an example of Canada. 2014. № 5, vol. 18. P. 109-113.

розмістити якомога більше даних у відкритому доступі, щоб громадяни та бізнес могли використовувати їх для розробки нових продуктів та послуг<sup>75</sup>.

Також важливим трендом є використання штучного інтелекту та машинного навчання для покращення процесів прийняття рішень та виконання різних завдань у сфері публічного управління. Наприклад, впровадження системи машинного навчання для покращення процесів митного контролю та зменшення шахрайства в оподаткуванні.

Крім того, у Канаді розвивається електронне урядування та електронні послуги, одним з них є портал «My Account» для громадян, де вони можуть здійснювати різні операції, такі як заявки на отримання соціальних послуг та інших документів, оплата податків, перевірка стану своїх пенсій та багато іншого<sup>76</sup>.

Суттєвим аспектом є розвиток цифрової інклюзії, що передбачає забезпечення доступу до цифрових технологій та послуг для всіх громадян, включаючи тих, хто має низький рівень освіти, старших людей, людей з інвалідністю та інших вразливих категорій населення.

Проаналізуємо тенденції країн ЄС, які в останні роки відзначаються активним застосуванням технологічних та організаційних інновацій у сфері державного управління. В багатьох країнах Європи, у тому числі в Норвегії, Швеції, Данії, Німеччині та Франції, вже здійснюються значні зусилля для впровадження цифрових технологій та організаційних інновацій у державному управлінні.

Це проявляється у використанні різноманітних інструментів та підходів.

Електронному управлінні документами та електронному обіг документів, що дозволяє значно зменшити час на обробку документів та покращити доступність інформації для громадян.

Використання відкритих даних і розробці сервісів для їх аналізу та використання. Впливає на покращення доступності інформації для громадян та створення нових можливостей для розвитку бізнесу та наукових досліджень.

---

<sup>75</sup> Government of Canada. Government in a digital age. URL: <https://griml.com/1W7Ez> (Accessed: 07.05.2023).

<sup>76</sup> Institute in Governance. Leading Expertise in Governance. URL: <https://iog.ca/> (Accessed: 07.05.2023).

Впровадженні електронного голосування та електронних петицій - покращує доступність громадян до процесу прийняття рішень та забезпечує більшу легітимність прийнятих рішень.

Використанні інформаційних технологій для забезпечення відкритості та прозорості державного управління. Наприклад, розробка порталів для публічного доступу до інформації про діяльність державних органів та проведення електронних консультацій з громадянами.

Впровадженні принципів електронного урядування, використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення якості та ефективності державного управління<sup>77</sup>.

У цілому, можна стверджувати, що країни ЄС успішно використовують технологічні та організаційні цифрові можливості у сфері державного управління, такі інновації можуть значно покращити ефективність та якість публічного управління, зменшити рівень корупції та збільшити довіру до влади.

Однак, важливо розуміти, що успіх впровадження цих інновацій залежить не тільки від технологій, але й від організаційних змін, які необхідно здійснити для впровадження цифрової трансформації.

Цікавим досвідом є дослідження Естонії, яка вважається однією з лідерів у сфері цифрової трансформації публічного управління, виділимо наступні тенденції у цій сфері<sup>78</sup>.

**Електронне голосування.** Естонія була першою країною, яка запровадила електронне голосування у 2005 році<sup>79</sup>. З того часу цей процес був значно поліпшений, і на сьогоднішній день він є одним з найефективніших та найбезпечніших у світі.

**Електронні ідентифікатори та електронні підписи.** Протягом багатьох років успішно діє система електронних ідентифікаторів та електронних підписів,

---

<sup>77</sup>) Official website of the European Union. URL: [https://european-union.europa.eu/index\\_en](https://european-union.europa.eu/index_en) (Accessed: 07.05.2023).

<sup>78</sup>) UNDP Україна. Успіхи електронного урядування: досвід Естонії для України. 2019. URL: <https://griml.com/QzcZk> (Дата звернення: 07.05.2023).

<sup>79</sup>) The Ministry of Economic Affairs and Communications. Estonia. URL: <https://www.mkm.ee/en> (Accessed: 07.05.2023).

які забезпечують безпеку та захищеність інформації при здійсненні електронних операцій.

**Електронні послуги для громадян.** Громадяни можуть здійснювати різні операції з використанням електронних послуг, таких як оплата податків, отримання медичної допомоги та інше. Це дозволяє зменшити кількість людей, які потребують фізичного візиту до офісів державних служб, що зменшує черги та забезпечує більш швидке та ефективне обслуговування.

**Відкриті дані та відкрите управління.** Здійснюється активна робота з відкриттям даних про діяльність державних установ та забезпечення громадського контролю за роботою влади. Це дозволяє підвищити рівень довіри громадян до влади та забезпечити більш ефективне управління країною.

Також Естонія використовує Інтернет речі у різних сферах діяльності, один з прикладів - це інтернет-платформа «X-Road», яка забезпечує зв'язок між різними системами урядового управління, дозволяє обмінюватися даними та забезпечує їх безпеку<sup>80</sup>. Крім того, в держава використовує «розумні» системи водопостачання, вуличне освітлення, автоматизовані парковки та інші IoT-рішення, що допомагають зберігати ресурси та підвищувати ефективність діяльності органів влади.

Отже, тенденції в сфері цифрової трансформації публічного управління в світі вказують на те, що країни стають все більш свідомими використання цифрових технологій.

Аналіз міжнародних тенденцій цифровізації публічного управління допомагає країнам розробити та впровадити ефективні та інноваційні рішення для покращення державного управління та забезпечення більшої відкритості та прозорості у взаємодії між державою та громадянами.

Дослідження досвіду та моделей державного управління, які були впроваджені в різних країнах, є дуже важливим у контексті дослідження та розвитку цифрової трансформації. Це може дозволити порівняти ключові цифрові

---

<sup>80</sup>) E-Governance Academy (EGA). URL: <https://ega.ee/about-us/> (Accessed: 07.05.2023).

параметри вітчизняних та закордонних органів влади і встановити, наскільки Україна наближається до світових стандартів державного управління<sup>81</sup>.

### **3.2 Рекомендації по вирішенню проблем і підвищенню результативності процесів цифровізації системи публічного управління в Україні**

Рівень розвитку в сфері цифрової трансформації публічного управління України можна охарактеризувати як середній, адже країна активно працює над розробкою та впровадженням цифрових технологій в державних структурах та управлінні країною в цілому, проте залишається чимало викликів, які потребують вирішення.

З одного боку, уряд України активно розвиває інфраструктуру та впроваджує цифрові інструменти в державному управлінні. Наприклад, створення та розробка цифрових платформ для забезпечення доступу до електронних послуг, запроваджено електронний документообіг в багатьох державних установах та запроваджено електронну звітність для підприємців та організацій.

З іншого боку, в Україні існують досить значні проблеми у цій галузі, такі як недостатня розробка та впровадження цифрових технологій у багатьох галузях публічного управління, недостатньо кваліфікованих кадрів, які б могли розробити та впровадити необхідні цифрові інструменти, низький рівень кібербезпеки, а також недостатній рівень інформаційної культури серед громадян.

Отже, можна сказати, що в Україні відбуваються активні процеси розвитку цифрової трансформації в системі публічного управління, що дозволяє оптимізувати та поліпшити роботу державних органів, забезпечити більш ефективну та ефективну взаємодію між владою та громадянами, а також знизити

---

<sup>81)</sup> М. М. Павлов. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140-144.

рівень корупції та забезпечити прозорість процесів управління. Потребує більш активної та системної роботи у цьому напрямку.

Цифрова трансформація системи публічного управління в Україні може бути складним і довготривалим процесом, який вимагає уваги до деталей, вивчення найкращих практик і дослідження досвіду інших країн.

Тому з огляду проведеного дослідження можемо виокремити наступні пункти, які могли б позитивно вплинути на підвищення результативності процесів цифровізації системи публічного управління в Україні.

**Політична підтримка.** Важливий елемент успішної цифрової трансформації системи публічного управління в Україні. Політичні партії та лідери повинні бути переконані в необхідності та користі цифрової трансформації для покращення якості та ефективності державного управління.

Така підтримка повинна виражатися в прийнятті відповідних законодавчих актів та програм, а також виділенні необхідних ресурсів для реалізації цих проектів. Законодавча влада повинна бути готова взяти на себе відповідальність за успіх цифрової трансформації та вести належну комунікацію з громадськістю щодо її користі та необхідності.

Крім того, необхідно забезпечити політичну стабільність та неперервність у реалізації цифрових проектів у довгостроковій перспективі, незалежно від зміни влади, така стабільність забезпечується створенням необхідних правових та інституційних механізмів, які гарантують прозорість та відповідальність в процесі реалізації цифрових проектів в системі публічного управління.

**Фінансування.** Один з ключових аспектів успішної цифрової трансформації в системі публічного управління, для того, щоб забезпечити ефективну цифрову трансформацію, необхідно мати достатні ресурси та бюджет, які відповідають вимогам та потребам цього процесу.

Фінансування повинно бути забезпечено на належному рівні, включаючи інвестиції у необхідні технології та інфраструктуру, розвиток персоналу, а також належну підтримку досліджень та розробок в галузі цифрової трансформації. Крім того, фінансування повинно бути спрямоване на забезпечення необхідного рівня

кібербезпеки та захисту даних, що є надзвичайно важливим для довіри громадян до цифрової трансформації, а витрати на кібербезпеку та захист даних повинні бути відображені в бюджетних розрахунках на цифрову трансформацію.

**Законодавча база.** Цифрова трансформація вимагає змін у законодавстві, оскільки існуючі закони та норми не завжди відповідають новим технологіям та процесам, що виникають у зв'язку з цифровим розвитком.

Наприклад, зміни в законодавстві можуть бути пов'язані з охороною персональних даних, які є важливою складовою цифрової трансформації. У законодавстві повинні бути встановлені вимоги до зберігання та обробки персональних даних, а також механізми захисту цих даних від несанкціонованого доступу.

Крім того, можуть бути необхідні зміни в законодавстві, що стосуються електронної взаємодії з державними органами та органами місцевого самоврядування, зокрема, визначення стандартів та протоколів електронної взаємодії, а також механізми розробки та впровадження електронних сервісів для громадян та бізнесу.

**Технічна інфраструктура.** Для успішної цифрової трансформації важливим є наявність технічної інфраструктури для забезпечення швидкого та ефективного доступу до інформації та даних, а саме: необхідно мати високошвидкісний і стабільний Інтернет, сучасні комп'ютери, програмне забезпечення, бази даних та інші технічні засоби, які забезпечать ефективну роботу електронних систем та сервісів.

Також важливо мати належну кібербезпеку та захист від кібератак, оскільки цифрові технології можуть стати дієвим інструментом для кіберзлочинців, тому необхідно вдосконалювати технічну інфраструктуру та забезпечувати постійний контроль за її безпекою. Наявність належної технічної інфраструктури також дозволить забезпечити швидкий та надійний доступ до цифрових сервісів та інформації для громадян, бізнесу та владних органів, що сприятиме збільшенню ефективності та якості надання послуг та прийняттю рішень у сфері публічного управління.

**Кадровий потенціал.** Цифрова трансформація вимагає наявності кваліфікованих фахівців, які здатні розробляти та впроваджувати цифрові технології в системі публічного управління. Ключові компетенції для таких фахівців включають знання програмування, баз даних, мережевих технологій та кібербезпеки.

Україна має певний кадровий потенціал у сфері ІТ-технологій, проте для ефективної цифрової трансформації системи публічного управління необхідно вдосконалити систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, залучати талановитих молодих людей до сфери державного управління та надавати їм можливості професійного зростання та розвитку.

Отже, необхідно розвивати кадровий потенціал шляхом проведення різних курсів, тренінгів, семінарів та інших заходів з підвищення кваліфікації фахівців у галузі цифрової трансформації.

Окрім того, можна впроваджувати програми стажування та обміну досвідом з країнами, що мають успішний досвід в цифровій трансформації публічного управління. Такі заходи допоможуть забезпечити належний рівень знань та навичок серед фахівців, які займаються цифровою трансформацією в системі публічного управління, та зробити їх більш конкурентоздатними на ринку праці.

Прикладом зарубіжного досвіду, який міг би позитивно вплинути на стан України в сфері цифрової трансформації публічного управління, стане досвід Естонії та Ізраїлю. Досвід Естонії в сфері цифрової трансформації публічного управління може бути корисним для України на кількох рівнях.

По-перше, Естонія має розвинуту електронну інфраструктуру, яка забезпечує зручний та безпечний доступ громадян до публічних послуг, що дає змогу значно скоротити час, необхідний для отримання різних документів та послуг, що є важливим для зменшення бюрократії та покращення якості обслуговування громадян.

По-друге, має досить високий рівень кібербезпеки, що дозволяє гарантувати безпеку персональних даних та інформації, що передається через електронні

сервіси. Це є важливим умовою для впровадження цифрових технологій у сфері публічного управління та захисту даних громадян.

По-третє, активно використовує блокчейн-технології (розподілена база даних, що зберігається на кількох носіях, які мають спільний доступ до неї. Ця технологія дозволяє створювати записи, які не можуть бути змінені чи видалені, а також забезпечує високий рівень захисту даних за рахунок криптографічних методів, використовується для зберігання і передачі цифрових активів<sup>82)</sup> для забезпечення безпеки даних та підвищення ефективності публічних послуг, в свою чергу зменшує витрати на управління документами та скоротити час їх обробки<sup>83)</sup>.

Таким чином, досвід Естонії може бути корисним для України у плані розвитку електронних сервісів та електронного управління в цілому, зменшення бюрократії та покращення якості обслуговування громадян.

Друга країна, досвід якої може стати прикладом для України у сфері цифрової трансформації в системі публічного управління, є Ізраїль, який має досить розвинену систему електронного урядування, яка забезпечує зручний та ефективний доступ до послуг державних органів через Інтернет.

Одним з ключових моментів в цьому досвіді є підтримка стартапів та інноваційних компаній, адже Ізраїль активно розвиває та фінансує стартапи в галузі інформаційних технологій, що дозволяє досягати значних досягнень у цифровій трансформації системи публічного управління<sup>84)</sup>. Забезпечує широкий доступ до електронної інформації, яка стосується державної діяльності та прийняття рішень, крім того, важливим аспектом є використання блокчейн технологій для забезпечення безпеки та захисту персональних даних громадян.

Україна може використовувати досвід Ізраїлю у підтримці інноваційних компаній, розробці електронних платформ для державних послуг та інформаційного доступу до діяльності державних органів. Також, використання

---

<sup>82)</sup> Демчишак Н.Б., Радик В.В. Розвиток цифрової інфраструктури та блокчейн-технологій в Україні. Інноваційна економіка.2020. № 83. С.188-194.

<sup>83)</sup> E-estonia. This is the story of the world's most advanced digital society. URL: <https://e-estonia.com/story/> (Accessed: 10.05.2023).

<sup>84)</sup> Datareportal. Digital 2023: Israel. Simon Kemp. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-israel> (Accessed: 10.05.2023).

блокчейн-технологій може забезпечити безпеку персональних даних та запобігти можливим кібератакам.

З огляду на це визначимо декілька рекомендацій, які зможуть допомогти вирішити проблеми процесів цифрової трансформації в системі публічного управління в Україні.

Розробка національної стратегії цифрової трансформації, яка буде містити чітко визначені цілі, завдання, методи та показники успішності, що дозволять визначити ефективність використання цифрових технологій у публічному управлінні.

Забезпечення належної підтримки кадрового потенціалу, що складається із підготовку кадрів, які мають високу кваліфікацію у галузі цифрових технологій та їх використання у публічному управлінні.

Забезпечення кібербезпеки, належний рівень кібербезпеки у системах публічного управління, що використовують цифрові технології.

Підвищення рівня інформаційної культури населення, де публічні органи повинні проводити інформаційну роботу серед населення щодо переваг та можливостей використання цифрових технологій у публічному управлінні;

Проведення моніторингу існуючих інформаційних систем, з метою виявлення проблем та недоліків у їх роботі, а також розробити план дій щодо їх усунення.

Сприяння розвитку інноваційних технологій, де публічні органи будуть сприяти розвитку та використанню інноваційних технологій, що можуть забезпечити більш ефективну роботу публічного управління.

Загалом, розвиток цифрової трансформації публічного управління є важливим як в умовах воєнного часу, так і після нього.

Адже має вплив на ведення війни (більш ефективне керування ресурсами, координацію військових операцій та обмін інформацією між військовими підрозділами), швидкому відновленню після воєнного періоду (цифрові інструменти можуть використовуватися для збору та аналізу даних про збитки, розподілу гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури та управління

ресурсами, можуть сприяти ефективному плануванню та координації зусиль щодо відновлення економіки, охорони здоров'я, освіти та інших секторів, що постраждали від війни), підвищенню прозорості та відповідальності, поліпшенню комунікації з громадські (електронні платформи, соціальні медіа та інші цифрові канали можуть використовуватися для швидкої передачі інформації, надання вказівок та сприяння взаємодії між урядом та громадянами, крім того, цифрові інструменти можуть забезпечити можливості для залучення громадськості до прийняття рішень, наприклад, через онлайн-голосування, петиції та публічні консультації).

## ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеного теоретичного дослідження та з'ясовано сутність цифрової трансформації публічного управління, що полягає у застосуванні цифрових технологій та інформаційних систем для покращення якості та ефективності надання державних послуг, оптимізації бюрократичних процесів, забезпечення прозорості та відкритості управління, сприяння залученню громадськості до прийняття рішень та збільшення рівня довіри до державних інституцій. Це передбачає перехід від традиційних форм надання послуг та управління до цифрових, що базуються на використанні інформаційних технологій та мережевих комунікацій.

2. Здійснено аналіз нормативно-правової бази законодавства щодо концепції цифрової трансформації в Україні, що є важливим етапом в дослідженні цифрової трансформації публічного управління, адже законодавча база визначає правові засади впровадження цифрових технологій в державному управлінні та регулює відносини, пов'язані з використанням цифрових технологій в роботі органів влади.

Нами показано що сучасний стан законодавства в країні активно розвиває цифрову трансформацію, проте відсутня чітка та ефективна системи правового регулювання цифрової трансформації та розвитку цифрової економіки. З огляду на це, варто засвідчити про необхідність створення комплексної та систематизованої законодавчої системи, яка буде включати безпеку даних та систем.

Україна має потенціал для здійснення цифрового розвитку в публічному управлінні та переходу на більш високий технологічний рівень розвитку, та для цього потрібен системний державний підхід та належна увага до правового забезпечення цифрової трансформації.

3. За допомогою аналізу індексів та рейтингів було визначено стан цифрової трансформації публічного управління України та вказав, що за останні роки країна динамічно розвивається у даному напрямку, зокрема, створенням електронних сервісів для спрощення взаємодії громадян з державними органами.

Проте, в порівнянні з іншими країнами маємо повільний розвиток та не однаковий темп в різних сферах публічного управління. Україна робить впевнені кроки в напрямку цифрової трансформації публічного управління, але все ж необхідним є подальше просування в даному напрямку з урахуванням потреб громадян та європейських стандартів.

Досвід цифрової трансформації публічного управління України вказує, що місце мають такі основні проблеми: недостатній розвиток інфраструктури, низька захищеність персональних даних, недосконала інституційна складова, недостатня освіченість кадрів та низька інклюзивність і доступність.

4. Міжнародні тенденції свідчать про те, що цифрова трансформація публічного управління розвивається та удосконалюється, все більше країн впроваджують цифрові технології для покращення якості та ефективності державного управління, це є необхідним у зв'язку зі зростанням обсягів даних, що потребують обробки та аналізу, а також з розвитком нових технологій. Застосування таких технологій може допомогти державним органам забезпечити більш точні та оперативні рішення, а також покращити якість послуг для громадян та бізнесу.

Доцільним для імплементації в Україні є досвід Естонії в сфері розвитку електронної інфраструктури, яка є зручною та безпечною; також забезпеченні високого рівня кібербезпеки та використання блокчейн-технологій. Та досвід Ізраїлю щодо забезпечення широкого доступу до електронної інформації та підтримці й достатньому фінансуванні інноваційних цифрових технологій.

Щодо вирішення проблемних аспектів процесу цифрової трансформації в системі публічного управління в Україні вважаємо за необхідне наступні кроки: розробити національну стратегію цифрової трансформації; забезпечити належну підтримку кадрового потенціалу; забезпечити належний рівень кібербезпеки у системах публічного управління; підвищити рівень інформаційної культури населення; проведення моніторингу існуючих інформаційних систем та сприяти розвитку інноваційних технологій.

5. Для удосконалення та підвищення результативності процесу цифрової трансформації в системі публічного управління в Україні вважаємо за необхідне наступні кроки: зміни в законодавчій базі, покращення технічної інфраструктури, розвиток кадрового потенціалу.

Розвиток цифрової трансформації публічного управління має вагомим значення як під час війни, так і в післявоєнний період. Трансформація сприяє ефективному проведенню військових завдань, швидкому відновленню після війни, забезпечує більшу прозорість та відповідальність в управлінні та покращує комунікацію з громадськістю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берназюк О.О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №46. С.109-113.
2. Dunleavy Patrick, Margetts Helen, Bastow Simon & Tinkler Jane. *Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 302 p.
3. Український інститут майбутнього. Україна 2030Е - країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://cutt.ly/96V1amA> (Дата звернення: 10.02.2023).
4. Цифрове врядування: монографія /[О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
5. Міхровська М.С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 142-144.
6. Збанацька О. М. Термінологія законодавства в контексті цифровізації. *Інформологія*. 2020. № 1. С. 98-105.
7. Hazen D., Horrell J., Merrill-Oldham J. Selecting research collections for digitization. *Proceedings of the Council on Library and Information Resources*. 1998. URL: <https://cutt.ly/P6V1TKn> (Accessed: 21.03.2023).
8. Портал української мови та культури: словник. [Уклад.: Городинський Н. та інші]. 2020. URL: <https://cutt.ly/p6VM5d5> (Дата звернення: 20.03.2023).
9. Куйбіда В.С., Карпенко, О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 5-10. URL: <https://griml.com/HKWsa> (Дата звернення: 20.03.2023).
10. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <http://surl.li/dstsj> (Дата звернення: 10.03.2023).

11. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. С.34-38.
12. Цифрова адженда України – 2020. Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ: ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://griml.com/oFEfo> (Дата звернення: 19.03.2023).
13. Трансформація. Словник української мови. URL : <https://griml.com/5qhK3> (Дата звернення: 18.03.2023).
14. Пігарев Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Механізми державного управління*. 2021. №2(83). С.92-96.
15. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку (наказ Державного агентства з питань електронного урядування України). № 24. 2019. URL: <https://griml.com/CPZP5> (Дата звернення: 18.03.2023).
16. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. URL: <https://griml.com/dAvJN> (Дата звернення: 20.03.2023).
17. Ю. П. Воржакова, О. І. Хлебінська. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. URL: <https://griml.com/PxqIB> (Дата звернення: 20.03.2023).
18. Ломака С., Гдуля В. Умови цифровий трансформації і складові успіху. URL: <https://www.creatio.com/ua/> (Дата звернення: 20.03.2023).
19. UN E-Government Survey 2022. URL: <https://griml.com/Nub39> (Дата звернення: 20.03.2023).
20. United Nations E-government survey 2020. URL: <https://griml.com/jZLEe> (Дата звернення: 10.03.2023).
21. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015р: Закон України: за станом 9 січня 2007 року. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2007. № 12. ст.102.
22. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України: за станом на 4 лютого 1998 року. Офіц. Вид. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 27-28. ст.182.

23. Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції: Закон України: за станом на 16 жовтня 2012 року. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради. 2013. № 47. ст. 656.
24. Про електронні комунікації: Закон України: за станом 16 грудня 2020 року. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради. 2020. № 1089-IX.
25. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р.
26. Про електронні довірчі послуги: Закон України. за станом 5 жовтня 2017 року. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради. 2017. № 45. ст.400.
27. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади: Постанова від 12 червня 2019 року. Офіц. вид. Кабінету Міністрів України. 2019 р. № 493.
28. Офіц. Сайт Міністерства економіки України. URL: <https://griml.com/FQYzV> (Дата звернення: 13.03.2023).
29. Чукут С.А., Кухрівський Д.В. Цифрова трансформація публічного управління: тенденції та виклики. 2021. XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі». URL: <https://griml.com/UGmZs> (Дата звернення: 19.03.2023).
30. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695.
31. А. В. Омельченко. Законодавство України у сфері цифрової трансформації: стан розвитку та перспективи систематизації. *Juris Europensis Scientia*. 2021. №6. С. 60-63.
32. Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. №1. С. 139-141.
33. Ніколіна І.І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Механізми публічного управління*. 2020. № 19. С.53.59. URL: <https://griml.com/CGXcO> (Дата звернення: 20.03.2023).
34. Офіційний веб портал парламенту України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (Дата звернення: 19.03.2023).

35. Прокопчук М.Б. Цифрові трансформації в економіці: світовий досвід та можливості для України. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://griml.com/Rs43I> (Дата звернення: 03.04.2023).
36. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://griml.com/WFpnt> (Дата звернення: 03.04.2023).
37. OECD . The Concept of a Digital Economy. URL: <https://griml.com/x29bL> (Дата звернення: 10.04.2023).
38. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С 60-64.
39. М. В. Руденко. Аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 11-18.
40. Дмитрієв І., Дмитрієва О. Особливості та тенденції цифрової економіки в Україні. 2021. №27. С. 60-74. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/244305> (Дата звернення: 14.04.2023).
41. Голіонко Н.Г., Соболева Т.О. Сучасні тенденції цифрових трансформацій економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 13-23.
42. Дернова І.А., Боровик Т.М. Цифровізація економіки України в умовах пандемії: тенденції та напрями розвитку. *Цифровізація економіки України в умовах пандемії: тенденції та напрями розвитку*. 2022. №1(59). С. 22-29. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/22.pdf> (Дата звернення: 09.04.2023).
44. Knoema. Digital Evolution Index (DEI). URL: <https://knoema.com/DEI2020/digital-evolution-index-dei> (Accessed:10.04.2023).
45. The World Bank: Digital Adoption Index. URL: <https://griml.com/27vcf> (Accessed:10.04.2023).
46. ITU. Committed to connecting the world. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx> (Accessed:10.04.2023).
47. WIPO. 2021. URL: <https://www.wipo.int/portal/en> (Accessed: 10.04.2023).
48. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/> (Accessed: 10.04.2023).

49. Global Innovation Index. 2022. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (Accessed: 10.04.2023).
50. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/> (Accessed: 10.04.2023).
51. Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/> (Accessed: 10.04.2023).
52. IMD. World Competitiveness Center. URL: <https://griml.com/dLOJ7> (Accessed: 10.04.2023).
53. В.В. Шалухіна, В.М. Ляшенко, Г.І. Черкаський, О.О. Томчук. Сучасні тенденції та вектори цифрової трансформації в Україні. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. № 2. С. 219-225.
54. Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. № 19 С. 53-59. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25758.pdf> (Дата звернення: 10.04.2023).
55. Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності IMD. URL: <https://worldcompetitiveness.imd.org/rankings/Digital> (Дата звернення: 11.04.2023).
56. К.М. Ткачук. Порівняльний аналіз цифрових трансформацій України та Німеччини. Scientific Collection «Interconf». 2021. №94. С. 259-262.
57. UN E-Government Knowledgebase. E-Government Development Index. E-Participation Index URL <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center> (Дата звернення: 11.04.2023).
58. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. 2023. URL: <https://griml.com/uXwMH> (Дата звернення: 15.04.2023).
59. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України. 2022. URL: <https://griml.com/RWrsa> (Дата звернення: 15.04.2023).
60. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України. 2022. URL: <https://griml.com/IySmp> (Дата звернення: 15.04.2023).
61. Дослідження «Індекс цифрової трансформації України» показало регіональні результати. 2023. URL: <https://griml.com/qOOpu> (Дата звернення: 20.04.2023).

62. О. О. Шевченко, Д. О. Бутов, А. Л. Леонт'єв. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: питання цифрового та інклюзивного місцевого розвитку. *Право та державне управління*. 2021. №4. С. 96-102.
63. Аспекти публічного управління. 2021. №1. С. 52. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/66> (Дата звернення: 03.04.2023).
64. Г.Н. Гавриленко, І.О. Тарасенко. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Інтернаука*. 2021. № 3(47). С. 36-46.
65. Іванюк О. В., Довженко В. А., Кравець І. В. Перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1220> (Дата звернення: 03.04.2023).
66. Краус Н.М. Інституціоналізація інноваційної економіки: глобальні та національні тенденції. К.: Знання, 2017. 40 с.
67. О.С. Криворучко, Н.М. Краус. Імперативи формування та доміанти розвитку цифрової економіки у сучасному парадигмальному контексті: зб. наук. пр. за матеріалами III Міжнар. наук.-практик конф. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 681-685
68. Піжук О.І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості: монографія. Ун-т ДФС України. Ірпінь, 2020. 504 с.
69. Державної служби статистики України. 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 05.04.2023).
70. Васильєва В. Г., Коновалова О. В. Проблеми розвитку цифрових технологій в Україні. *Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. С. 119-121.
71. Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://griml.com/7jj4o> (Дата звернення: 09.04.2023).
72. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

73. М. М. Павлов. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 140-144.
74. Якушенко К.В., Шиманська А.В. Цифрова трансформація інформаційного забезпечення управління економікою держав-членів ЄАЕС. Новини науки і технологій. 2017. № 2 (41). С. 11-20.
75. Abramova, M.V. and Koryuleva, M.M. E-government as one of the main elements of an inclusive government as an example of Canada. 2014. № 5, vol. 18. P. 109-113.
76. Government of Canada. Government in a digital age. URL: <https://griml.com/1W7Ez> (Accessed: 07.05.2023).
77. Institute in Governance. Leading Expertise in Governance. URL: <https://iog.ca/> (Accessed: 07.05.2023).
78. Official website of the European Union. URL: [https://european-union.europa.eu/index\\_en](https://european-union.europa.eu/index_en) (Accessed: 07.05.2023).
79. UNDP Україна. Успіхи електронного врядування: досвід Естонії для України. 2019. URL: <https://griml.com/QzcZk> (Дата звернення: 07.05.2023).
80. The Ministry of Economic Affairs and Communications. Estonia. URL: <https://www.mkm.ee/en> (Accessed: 07.05.2023).
81. E-Governance Academy (EGA). URL: <https://ega.ee/about-us/> (Accessed: 07.05.2023).
82. Демчишак Н.Б., Радик В.В. Розвиток цифрової інфраструктури та блокчейн-технологій в Україні. Інноваційна економіка. 2020. № 83. С.188-194.
83. E-estonia. This is the story of the world's most advanced digital society. URL: <https://e-estonia.com/story/> (Accessed: 10.05.2023).
84. Datareportal. Digital 2023: Israel. Simon Kemp. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-israel> (Accessed: 10.05.2023).
85. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова КМУ. 3 березня 2021 р. № 179. Київ.
86. О. О. Скорик, Н. П. Рябоконт. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління:

- удосконалення та розвиток. 2020. URL:  
[http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/52.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf) (Дата звернення: 05.05.2023).
87. Цифровий шлях: від мрій до дій. Валерії Іонан та Віри Платонової. 2023. URL:  
<https://griml.com/RdlKb>.
88. Офіційний сайт Комітет ВРУ з питань цифрової трансформації. URL:  
<https://komit.rada.gov.ua/> (Дата звернення: 10.03.2023).



Ім'я користувача: Національної економіки та публічного управління О...	ID перевірки: 1015296448
Дата перевірки: 29.05.2023 10:40:52 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 29.05.2023 13:26:31 EEST	ID користувача: 100005719

Назва документа: KNEPU\_antiplag\_EA-401\_bak2023\_Кугова

Кількість сторінок: 46 Кількість слів: 9583 Кількість символів: 75729 Розмір файлу: 101.71 KB ID файлу: 1014968403

## 4.46% Схожість

Найбільша схожість: 0.49% з Інтернет-джерелом (<https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0>).

3.05% Джерела з Інтернету 176 ..... Сторінка 48

3.61% Джерела з Бібліотеки 297 ..... Сторінка 49

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1