

УДК 351(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.1>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЙНИХ ШЛЯХ І ПОДАЛЬШІ МОЖЛИВОСТІ

Бобровський О. І. – доктор філософії в галузі публічне управління та адміністрування,

докторант кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

ORCID: 0000-0001-7395-7477

У статті уточнена практична спрямованість поняття «інформація» і його визначеність у сфері управлінської діяльності. Визначені зміст і напрями використання інформації за етапами еволюційного руху. Наведені докази того, що здійснювані зміни цифрового удосконалення методів, технологій і способів державного управління, темпи його проведення поки недостатньо сприяли своєчасному і якісному проєктуванню процесів управлінської діяльності. Виявлена недостатня цифрова зрілість органів влади, які очолюють процеси цифрової трансформації, в частині теоретико-методичних, практичних цифрових перетворень і послідовності здійснення етапів їх побудови безпосередньо в самих органах влади. Запропоновано поглиблене вивчення, встановлення залежності і дотримання логічної послідовності реалізованих заходів і етапів цифрової трансформації. Еволюційний шлях формування цифрової трансформації суспільства і її безпосередньої спрямованості на зміну якості процесів управління державою з боку органів виконавчої влади розглянуто за етапами (інформаційно-віртуальний, оцифрування, цифровізація, цифрова трансформація й електронне урядування), за їх логічною появою, тісною пов'язаністю і послідовним збагаченням, які розглянуті в руслі безперервного плину їх розвитку. Показана необхідність застосування системи знань різних наук і врахування реальних можливостей держави щодо їх системного застосування на основі наявного стану цифрового розвитку та інноваційного розвитку процесів державного управління. Доведено, що підґрунтя розвитку цифрової трансформації повинно формуватись на результатах аналізу змісту фактичного стану цифрової зрілості процесів управління, обґрунтування видів необхідних прогресивних змін, що розкривають недоліки їх технічного, методичного, науково-законодавчого, організаційного й інноваційного розвитку. Запропоновано перелік напрямів удосконалення, обґрунтування і проєктування процесів трансформації при узгодженні планів, заходів і процесів стратегічних і поточних планів виконання Національної програми інформатизації України.

Ключові слова: цифровізація, цифрові трансформації, органи виконавчої влади, державне управління, інформація, інформатизація, електронне урядування, процеси, розвиток.

Bobrovskiy O. I. Digitization of public administration: evolutionary path and further possibilities

The article clarifies the practical orientation of the concept of "information" and its definition in the field of managerial activity. The content and directions of using information according to the stages of the evolutionary movement are determined. Evidence is provided that the ongoing changes in the digital improvement of methods, technologies and methods of state administration, the pace of its implementation have not yet sufficiently contributed to the timely and high-quality design of management activity processes. Insufficient digital maturity of the authorities leading the processes of digital transformation was revealed in terms of theoretical and methodological, practical digital transformations and the sequence of implementation of the stages of their construction directly in the authorities themselves. An in-depth study, establishment of dependence and compliance with the logical sequence of implemented measures and stages of digital transformation are proposed. The evolutionary path of the formation of the digital transformation of society and its direct focus on changing the quality of state management processes on the part of the executive authorities is considered by stages (information-virtual, digitization, digitalization, digital transformation and electronic governance), by their logical appearance, close connection and successive enrichment, which are considered in the course of the continuous flow of their development. The necessity of applying the system of knowledge of

various sciences and taking into account the real capabilities of the state regarding their systematic application based on the current state of digital development and innovative development of state management processes is shown. It is proven that the basis of the development of digital transformation should be formed on the results of the content analysis of the actual state of digital maturity of management processes, the justification of the types of necessary progressive changes that reveal the shortcomings of their technical, methodical, scientific-legislative, organizational and innovative development. A list of directions for improvement, substantiation, and design of transformation processes during coordination of plans, measures, and processes of strategic and current plans for the implementation of the National Informatization Program of Ukraine is proposed.

Key words: digitization, digital transformations, executive power bodies, state administration, information, informatization, electronic governance, processes, development.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку суспільства характеризується виникненням глобальних і національних змін, які впливають на всі системи життя країн, у тому числі і системи державного управління. Ці зміни не минули й Україну, в якій почали швидко формуватись якісно нові сфери діяльності людських відносин і нові види взаємодії. Діапазон і зміст відносин органів державної влади та органів місцевого самоврядування з населенням і бізнесом суттєво розширився на ґрунті надання державних послуг і підтримки життєво важливих видів діяльності. Зростає залучення до системи державного управління різних верств населення і окремих інститутів, поглиблюється розвиток зворотних зв'язків між органами виконавчої влади, суб'єктами господарювання і групами населення. Це потребує пошуку можливостей швидкого реагування органів влади на запити суспільства і формування нових важелів впливу на прогресивний рух суспільних процесів.

Вихідною умовою і магістральним напрямом удосконалення і пришвидшення процесів державного управління стала інформатизація, яка відіграє роль надійного підґрунтя для втілення результатів подальшого розвитку, а саме цифровізації і трансформаційних змін в управлінні процесами соціально-економічного розвитку країни.

Цифровий розвиток України почався із залучення комп'ютерної техніки, розробки і застосування концепції електронного урядування. Водночас ці заходи поки суттєво не підвищують результати державного і муніципального управління, хоча вони проілюстрували подальші можливості позитивного впливу інформаційно-комп'ютерних технологій на розвиток суспільства і поглибили рух їх застосування в усіх видах діяльності.

На сучасному етапі процеси інформатизації діяльності органів влади активізувались. Були затверджені Національна програма інформатизації України [10], Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 рр. [11]. Завдання Національної програми інформатизації на 2022 – 2024 рр. [12], Методичні рекомендації щодо дотримання засад реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку [13] тощо. Але водночас темпи і зміст цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади поки не відповідають стратегічно запланованим заходам і не ілюструють нові можливості економічного й соціального зростання. В суспільстві ще й досі наявна недостатня цифрова зрілість, а у змісті проєктованих заходів не відображаються результати, спрямовані на повну цифрову самодостатність. Відсутня логічна послідовність і достатня взаємопов'язаність планованих заходів, їх методологічного й організаційного супроводу. Зазначене мотивує до подальшого перегляду і поглиблення теоретико-методичних, проєктних і практичних положень щодо розвитку цифрових перетворень у діяльності органів влади.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вирішенню проблеми теоретико-методичних засад інформатизації та цифровізації різних сфер діяльності суспільства сприяли результати наукових праць багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Так, вагомий внесок зробили: Х. Альбах, Дж. Белл, Дж. Гелл Брейт, М. Кастельє, Х. Мефферт, Н. Нетропonte, А. Пінквард, Р. Рейхвальц, Е. Тоффлер та ін. Теоретичні й методичні питання формування та розвитку електронного урядування у сфері публічного управління України досліджували О. Амосов, В. Биркович, В. Грицяк, М. Демкова, О. Кабанець, В. Малиновський, Н. Орлов, А. Семенченко, А. Серенок, Ю. Приймак, Л. Левченко, В. Дрешпак, В. Єтанов, Ю. Добуш, А. Грицан, М. Климаш, Я. Калакура та ін. [6; 7]. Розвитку інформаційних технологій присвячені праці І. Лопушенко, І. Оченцова, А. Пухач, В. Шевченко, Н. Ткачова, С. Чукут. Теоретичні аспекти диджиталізації розглядаються в працях І. Дульської, О. Криворучко, С. Коляденко, В. Ляшенко, Н. Мешкова, І. Соколової, М. Дубіни, О. Козлятенко та ін. Окремі питання ролі, місця й умов застосування цифрових технологій досліджували Е. Аблякимов, Є. Бабалік, О. Бухтатий, О. Григор, О. Карпенко, А. Митко, П. Клімушин, Р. Коваль, В. Коновал, Н. Новицька, О. Павлишин, А. Серенок та ін. [1; 2; 5].

Водночас при проектуванні шляхів цифровізації суспільної діяльності і діяльності органів виконавчої влади, які відповідають за якість цих процесів, існує ще багато теоретичних і практичних проблем наукового й методологічного супроводу їх вирішення. Попри на воєнний стан і проблемні питання життя українського суспільства, дослідження теоретичних і практичних проблем становлення України як цифрової держави, її перехід у цифровий простір повинні продовжуватись.

Мета дослідження: аналіз змісту, стану, ступеня упорядкованості і методологічного забезпечення побудови процесів цифрової трансформації органів виконавчої влади і надання пропозицій щодо подальшого удосконалення проектування й управління цими процесами.

Виклад основного матеріалу. Головним напрямом підвищення ефективності державного управління на сучасному етапі розглядається його перехід на цифрові технології і побудова інформаційної держави. У цьому напрямі розвитку діяльність органів виконавчої влади особливо активізувалась починаючи з 2017 р. Однак слід підкреслити, що питання розвитку інформатизації суспільства країни почали порушуватись з перших кроків становлення України як незалежної держави. В 1992 р. був прийнятий Закон України «Про інформацію» [14], 1993 р. – Закон України «Про науково-технічну інформацію» [15], 1998 р. – закони України «Про національну програму інформатизації» [16] та «Про Концепцію Національної програми інформатизації» [17]. Протягом часу кількість законодавчих і нормативних актів продовжувала збільшуватись. Закон України «Про Національну програму інформатизації», що діяв із 1998 р., втратив чинність від 1 березня 2023 р. на підставі нового закону «Про національну програму інформатизації» [10], хоча в нього систематично вносилися необхідні зміни. Попри це суттєвих досягнень в інформаційному середовищі країни не спостерігалось. У грудні 2010 р. Уряд схвалив Концепцію розвитку електронного урядування в Україні [18], а у вересні 2011 р. затверджено План заходів щодо її реалізації [19]. У грудні 2013 р. знову прийнято План заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні [20]. Але у 2017 р. ці документи втратили чинність у зв'язку зі схваленням Розпорядження Кабінету Міністрів України нової Концепції розвитку електронного урядування в Україні [20]. У 2018 р. Уряд затвердив Концепцію та план дій щодо розвитку цифрової економіки та суспільства України

на 2018–2020 рр. [22]. В січні 2019 р. затверджено план заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019–2020 рр. [23].

У 2019 р. Уряд презентував новий план розвитку цифрової економіки країни, який закликає до прискореного переведення української економіки в цифровий формат. На сьогодні головним законодавчим документом, спрямованим на продовження і розвиток процесів інформатизації, є Закон України «Про Національну програму інформатизації» [10], чинний з 1 березня 2023 р., затверджені завдання Національної програми інформатизації на 2022–2024 рр. [12]. В них знову були уточнені й унормовані вже давно вживані терміни: електронне урядування, інформатизація, цифрова технологія, проєктів інформатизації і цифровізації, цифрові трансформації, цифрове середовище, цифрова технологія, цифровізація, інформаційно-комунікаційні технології та ін.

У складі завдань Національної програми інформатизації на 2022–2024 рр. представлено широкий спектр напрямів діяльності щодо подальшого формування державної політики та організаційно-правового забезпечення інформатизації; формування і розвитку національної інфраструктури інформатизації; інформатизації стратегічних напрямів розвитку державності, безпеки та оборони; інформатизації процесів соціально-економічного розвитку; інформатизації фінансової та грошової систем, державного фінансово-економічного контролю; інформатизації соціальної сфери; інформатизації в галузі екології та використання природних ресурсів; інформатизації науки, освіти і культури; міжнародного співробітництва; інформатизації системи правосуддя; реалізації регіональних програм інформатизації та програм інформатизації органів місцевого самоврядування [12]. Особливу зацікавленість викликають очікувані результати заходів зі створення, модернізації та оновлення програмно-апаратних засобів та матеріально-технічної бази інформаційно-комунікаційних систем, їх фінансового і кадрового забезпечення; створення, модернізації та розвитку інформаційних систем електронних реєстрів та забезпечення функціонування системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів та інші.

Ознайомившись зі змістом законодавчих і нормативних актів, запланованих заходів для їх здійснення і супроводження, відмічаючи їх глибину, тим не менш можна помітити, що частка нормотвірних завдань повторює вже наявні, але вчасно не здійснені не в плануємі строки, не за змістом завдань. І хоч повтори їх сутності вже більш ємні, вони не викликають повної довіри до їх виконання і ліквідації попередніх огріхів, несвідомо пропущених кроків чи елементів процесів інформатизації. Також відсутня пов'язаність між розробленими раніше заходами і запланованими знову. Аналіз попередніх кроків модернізації і вирішення стратегічних завдань, виділення нездійснених кроків і причини такого стану також не оприлюднювались. Спостерігається відсутність належної логічної послідовності етапів вирішення проблеми цифровізації державного управління і в діяльності органів виконавчої влади, і підконтрольних їй сфер, систем, процесів і дій в інформатизації усіх видів суспільної діяльності та її подальшого розвитку. При побудові дієздатної, динамічної і високопродуктивної системи інформатизації країни і діяльності органів влади з попереднім, передбачуваним і подальшим розвитком необхідно, щоб кожний крок створював умови для розвитку, враховуючи невикористані попередні дії, які не дали позитивного результату.

Для пояснення цього висновку і формування пропозицій щодо ліквідації недотримання очікуваних результатів побудови цифрового суспільства розглянемо еволюційний шлях цього явища і зміст формування його взаємопов'язаних

складників, а також зміст етапів руху еволюційних перетворень інформації в середовищі суспільного розвитку.

Еволюційний шлях наповнення і перетворень змісту цифрової інформації суспільства в змісті поняття «інформація» та її застосування в суспільній діяльності доцільно представити за етапами:

- інформаційно-віртуальний;
- оцифрування інформації;
- цифровізація;
- цифрова трансформація;
- електронне урядування.

Перший етап являє собою визначення поняття і змісту інформації та її застосування в процесах діяльності. Для уточнення терміна «інформація» використаємо його похідне поняття (інформатизація), наведене в законодавстві України [14], що розкриває зміст і дії, необхідні для його застосування, поглиблення, розширення та побудови системи інформаційного забезпечення розвитку суспільства. *Інформація являє собою виявлення і конкретизацію сутності ознак, характеристик, джерел і показників вимірювання, які необхідні для вирішення завдань, уточнення методів збору, обробки і необхідності перетворень, систематизації і групування за окремими видами і напрямками застосування, об'єктами використання і носіями руху.* Можливості і передумови для створення інформаційного середовища суспільної діяльності і розширення розуміння його змісту і значущості потребують поглиблення уявлення про види інформації, розширення сфер її застосування як нематеріального ресурсу і потенціалу розвитку. Умови для їх формування виникли ще при появі й опануванні електронно-обчислювальної техніки і комп'ютерних технологій. Це розширило можливості побудови інформаційного середовища і мотивувало чітке визначення потреб в інформації, формуванні й оптимізації інформаційних потоків, їх масштабності, упорядкуванні і можливостей розширення напрямів цільового застосування.

Водночас і сьогодні в умовах реформування процесів руху інформації залишаються недоопрацьованими інформаційні потреби при здійсненні структурних перебудов господарських ланок, об'єднанні територіальних громад, зміни назв і форм суб'єктів господарювання, міст, вулиць чи регіонів. Витрачається час на створення й упорядкування первісної якісної і всеохопної інформації, що створює певні перешкоди для швидкого оцифрування і побудови інформаційних технологій та їх структурних елементів.

Наступним етапом інформаційного розвитку слід розглядати *етап оцифрування інформації*. На стадії оцифрування вирішуються завдання зміни аналогової інформації і способів її обробки на цифрову шляхом кодування інформації в цифрову форму. Створюються умови її переносу на комп'ютерну техніку для накопичення, зберігання, обробки та можливостей передавати таку інформацію. Цифрова ідентифікація інформації здійснюється на основі переосмислення джерел формування: змісту наявних документів, правил систематизації і методів її обробки, зміни професійно-знаннєвої структури праці, схем, процесів формування її організації, інформаційних перетворень при вибудові інших елементів послідовних змін у системі людської діяльності і руху процесів праці до їх нового стану без порушення єдності зв'язків, відносин і їх спрямування на якісний результат та підвищення продуктивності праці.

При оцифруванні всі внутрішні і зовнішні процеси документообігу переводяться без зміни їх існуючої вартості. Тобто на цьому етапі вартість послуг може

мати і певні тенденції до збільшення, як це сьогодні спостерігається. Наприклад, при зборі, систематизації й оцифруванні надаваних сьогодні ЦНАПом послуг виникає необхідність застосування так званого адміністративного збору. Оскільки на цьому рівні виконання завдань потребує пошуку і збору даних не тільки з наявних інформаційних баз даних, а також пошуку і підтвердження додаткової інформації на паперових носіях, тому оцифрування на цьому етапі потребує допоміжного часу і відповідних витрат.

Етап цифровізації являє собою розробку і широке впровадження цифрових технологій в усі складники високорозумової, високотехнологічної і трудомісткої управлінської праці. На цьому етапі попередньо повинні бути здійснені: визначення обсягу інформації та його безпосередній опис стосовно завдань і процесів, для здійснення яких необхідний той чи інший вид оцифрованої інформації; надання оцінки використовуваних методів і технологій опрацювання інформації, стану її сучасності і здатності до змін, які можуть бути використані в умовах розробки цифрових технологій.

Цифрові технології являють собою сукупність систематизованих правових, науково-технічних, організаційних рішень, спрямованих на застосування комп'ютерної та іншої електронно-обчислювальної техніки, програмного забезпечення та інших засобів для зменшення участі користувачів інформаційно-комунікаційних систем і засобів інформатизації під час збирання, приймання, обробки, передавання інформації чи трудомісткості виконуваних операцій [10, ст. 1].

Цифрові технології не тільки звільняють людей від рутинної роботи, а й перетворюють і поглиблюють ділове спілкування людей, роблять його гнучким, оперативним, спрямованим на швидкий обмін інформацією і знаннями, інтегрують комунікативні і суспільні відносини між різними суб'єкто-об'єктами. Водночас усім учасникам необхідно набути чіткого стратегічного уявлення про сутність і необхідність цифрового здійснення всіх інформаційних операцій для імплементації їх результатів у кіберфункціональні й кіберсоціальні процеси з використанням тих артефактів, які неможливо було врахувати без застосування цифрових технологій. На етапі цифровізації технології управління повинні розширюватись за переліком, мати високий ступінь обґрунтованості змісту і зменшувати вартість, стаючи новими інноваційними технологіями, які забезпечують більш ефективну координацію діяльності при здійсненні управлінських функцій і процесів, сприяють їх взаємопов'язаності, взаємопідтримці і формуванню умов для отримання доданої вартості.

Кінцевим результатом етапу цифровізації повинні стати комплекси групових інформаційно-комунікаційних систем управління, здатних проектувати і забезпечувати якість і швидкість управлінських впливів на стан і динаміку соціально-економічного розвитку і подальшу цифрову трансформацію суспільної діяльності.

Етап цифрової трансформації. Під цифровою трансформацією розуміються процеси інтеграції цифрових технологій у всі аспекти і сфери діяльності. Впровадження в діяльність інтегрованих інформаційних технологій здійснюється з використанням досягнень науково-технічного розвитку, методів, алгоритмів, технологій і механізмів, цілеспрямованих на виконання основних державних функцій і створення умов для нових наукових досягнень у забезпеченні міцності державного управління в усіх сферах.

Процеси цифрової трансформації при виконанні державних функцій управління повинні вміщувати набір інноваційних інструментів систематичного оновлення змісту процесів управління відповідно до світових і національних здобутків,

використання яких забезпечуватиме динаміку підвищення результатів управлінської діяльності в напрямі управління керованими системами. Цей етап повинен характеризуватись широким запровадженням інновацій, їх захистом і спрямованістю дій і технологій вирішення управлінських завдань шляхом інтеграції процесів цифровізації управлінської діяльності. Результати їх рішення набувають вищого інноваційного рівня і здатності до більш швидкої реакції при їх прийнятті та імплементації їх результатів у процеси розробки цілеорієнтованих стратегій, програм, планів і проєктів з використанням високопродуктивних інструментів виконання завдань.

Перехід системи державного управління в стан цифровізації діяльності забезпечується активізацією комплексу перетворень, відображених у принципах, методах, механізмах, управлінській поведінці і корпоративній культурі, супроводжуваних оновленим змістом технологій здійснення управлінської діяльності і набутих нових властивостей кінцевих результатів, формування можливостей їх швидкого застосування чи використання.

Створення умов для цифрового розвитку державного управління порушує питання удосконалення традиційних систем організації влади, системної і систематичної діагностики не тільки поточних, а й стратегічних процесів управління, поглиблення процесів керованості, дотримання умов збалансованості розвитку керованих соціально-економічних процесів і співпраці з країнами ЄС. Цьому сприятиме наступний еволюційний етап розвитку інформаційного суспільства – етап електронного урядування.

Етап електронного урядування. Цифрова трансформація як один із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади суттєво підвищує можливості розвитку електронного урядування і побудови електронного уряду. Електронний уряд – нова модель інформаційно-комунікативних відносин у державному управлінні, що містить новий погляд на зміст і можливості підвищення ефективності діяльності інститутів влади, організації управління і регулювання [24]. В Україні розпорядженням КМУ в грудні 2010 р. схвалена Концепція розвитку електронного урядування [18], яка розглядалась як взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою з громадянами і суб'єктами господарювання за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Водночас слід зазначити, що дії уряду з наповнення її конкретним змістом були недостатньо послідовними і навіть незрозумілими. План заходів щодо її реалізації затверджений у 2011 р. [19], в грудні 2013 р. розпорядженням КМУ № 1072-р в нього були внесені деякі зміни. У вересні 2017 р. ці документи втратили чинність і прийнята нова Концепція розвитку електронного урядування в Україні [20], в якій головним напрямом розглядалась інформатизація суспільства. Але теза про стан процесів створення електронного уряду вже не наголошувалась, хоча у межах реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством і їхніми державами-членами [9] Україна мала забезпечити комплексний розвиток електронного урядування відповідно до Європейських вимог.

Інструментарій побудови процесів цифровізації державного управління та їх подальшої трансформації на сьогодні уже достатньо окреслений. Він збігається з окремими складниками цифрового забезпечення. Інструментами електронного урядування є: вебсайти органів публічної влади, спеціалізовані вебсайти організацій громадянського суспільства, портали публічної інформації, портали відкритих даних, портали адміністративних послуг, системи електронних звернень громадян

(петицій), електронного голосування тощо. Системно розвивається і інструментарій цифрового суспільства: широкосмуговий доступ до інтернету, комп'ютеризація, електронні державні послуги та їх надання, відкриті дані, хмарні сервіси та інше.

Здобутки цифрової трансформації і електронного урядування зі створення цифрової держави формують умови для появи і використання науково-технічних, науково-знанневих, науково-соціальних та інших ідей, науково-технічного розвитку країни, підтримуючи систему державного управління в умовах глобальних змін формування нового економічного укладу та устрою країни.

Надзвичайно важливим результатом процесів формування цифрової держави стає її ідентифікація і прямий зв'язок процесів цифрових трансформацій і електронного урядування з появою і поширенням четвертої і п'ятої промислових революцій (Індустрія 4.0 і Індустрія 5.0). На сучасному етапі розвитку суспільства має місце співіснування цих двох промислових концепцій. Перша концепція Індустрія 4.0 спрямовується на конкретизацію кіберфізичних систем на основі цифрових технологій, вона формує розуміння необхідності і швидкого інформаційного забезпечення імплементації наукових ідей і досліджень у процеси цифрових трансформацій, що створює стратегічні можливості для запровадження наукових знань у технології їх впровадження і формує умови для появи нових індустрій в усі напрями людської діяльності, людська праця замінюється автоматизованими технологіями, штучним інтелектом. Індустрія 5.0 продовжує концепцію Індустрії 4.0 з урахуванням підвищення значущості соціальної відповідальності і сталого розвитку. Вона спрямована на поєднання людських здібностей, передових технологій та турботу про екологію, прагне появи умов для створення нових цінностей, які повинні суттєво впливати на підвищення темпів науково-технічного розвитку, спрямованих на економічне зростання, забезпечення добробуту населення, пряму зорієнтованість дій влади на соціальний розвиток, підвищення кількості інвестиційних ресурсів в інноваційну продукцію [4].

Сьогодні цифрове середовище України набуло значних темпів розвитку. За участю і сприяння Міністерства цифрової трансформації України створена низка порталів: «Дія», «Дія Сіту», «Євроінтеграція», «Дія. Цифрова освіта», «Дія. Бізнес», «Дія. Центр» та інші. Так на кінець 2022 р. портал «Дія» забезпечив доступ до 102 електронних послуг через свій вебпортал і до 38 – через мобільний додаток «Дія» [21, с. 13], а державні електронні інформаційні ресурси «Трембіта» і електронна взаємодія ЦНАПу протягом 2022 р. надали послуг 7 688 суб'єктам звернень, що сприяло розвитку цифровізації послуг, надаваних державою і формування нових ланцюгів вартості.

Новим стимулом до інтеграції діяльності в державному управлінні в напрямі створення цифрової держави є також участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» на період 2021–2027 рр., яка здійснює практичне фінансування за напрямами: високопродуктивні обчислення, штучний інтелект, кібербезпека та довіра, передові навички в цифровій галузі та забезпечення широкого використання цифрових технологій в економіці та суспільстві [8]. Інтерес спрямовується на створення умов трансформації наявних і побудови нових секторів економіки, на цифрове планування, модернізацію цифрових процесів і на трансформацію діяльності людей в більш ефективні сучасні напрями, адаптовані до реальних потреб розвитку четвертої промислової революції.

Зміст розглянутої сутності етапів процесу цифрової трансформації і побудови електронного уряду в системі державного управління наглядно ілюструє їх послідовність і тісну пов'язаність. Очевидно, що кожний наступний етап базується на

досягненнях попереднього і повинен починатись із визначення закінченості та інформаційної зрілості попереднього етапу, продовжувати накопичення його здобутків та бути адаптованим до цілей подальшого розвитку.

Домінантним складником цифровізації державного управління є знання і безальтернативний процес наукового супроводу його розвитку. Проекти, які розробляються для реалізації цілей і завдань Національної програми інформатизації України повинні включати науково-аналітичну оцінку стану цифровізації об'єктів, аналітичне обґрунтування заходів його подальшого розвитку і проектуватись із дотриманням встановлених принципів. Ці умови повинні враховуватись замовниками проєктів, перевірятись і контролюватись при їх здійсненні.

Висновки. Незважаючи на появу нових можливостей подальшого цифрового розвитку суспільства і системи державного управління в Україні ще й досі має місце недостатній рівень системної сформованості теоретико-методологічних проєктних і практичних положень щодо швидкої і якісної цифровізації державної управлінської діяльності. Відсутнє системне й організаційне забезпечення реалізації напрямів і змісту стратегій інформатизації, порушується логічна послідовність здійснених заходів і тісний зв'язок між цифровими технологіями.

Аналіз процесу цифровізації державного управління і керованих ним систем показує необхідність дотримання правил його побудови, логічної послідовності і взаємозв'язку запропонованих етапів – інформаційно-віртуальний, оцифрування, цифровізація, цифрова трансформація і електронне урядування – які мають спільну ідеологію, споріднений зміст і елементи його розширення, створюють логічну послідовність кроків еволюційного руху країни до повної цифровізації. Це обумовлює необхідність розробки заходів кроків цифрової трансформації і обґрунтування пріоритетів розвитку технологій функціонування для розвитку цифрового суспільства, починаючи з органів державної влади.

Розробці нових і удосконаленню наявних, стратегічних і поточних планів цифрової трансформації повинні передувати аналіз попередньо виконаних планів, існуючого бар'єрного обмеження в умовах впровадження і плинності процесів цифровізації, оцінювання реальних можливостей і ліквідація виявлених огріхів, підвищення рівня інноваційності використовуваних методів і механізмів.

Результати аналізу стану і рівня цифровізації повинні стати аналітичною базою для обґрунтування конверсії вже існуючих цифрових платформ в єдину систему управління процесами цифрового розвитку країни. Дотримання алгоритму і кроків послідовності здійснення етапів цифровізації створить єдині стандартні умови формування цифрового простору.

Методичний підхід до вирішення цих питань доцільно здійснювати:

- за розглянутими етапами цифрової трансформації з ґрунтовним оцінюванням змісту кожного етапу, дотриманням послідовності, взаємопов'язаності і взаємозалежності процесів реалізації;
- визначенням напрямів здійснення трансформаційних заходів на всіх рівнях трансформаційних перетворень;
- уточненням складових елементів системи державного управління, які формують і забезпечують управлінські впливи на керовані об'єкти з можливістю запровадження в них цифрових перетворень з урахуванням параметрів, факторів, чинників і показників зростання якості життя людей;
- побудовою базових моделей трансформації структурних складників системи державного управління з урахуванням процесів їх взаємодії, взаємообумовленості і взаємного впливу;

- визначенням наскрізних функцій і процесів формування управлінських рішень і суб'єктів їх реалізації в керованих системах;
- розробкою доповнень чи змін до напрямів реформ, стратегій, програм і планів реалізації концепції трансформаційних перетворень в Україні з визначенням цифрового інструментарію, людських і фінансових ресурсів, заходів підвищення організованості та управлінського забезпечення;
- розробкою плану дій управлінських структур і осіб, відповідальних за впровадження заходів системи цифровізації державного управління, втіленням показників моніторингу результатів їх реалізації за системою запропонованих показників за усіма заходами з досягнення цифрової зрілості і принципів її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Башлай С. В. Яремко І. І. Цифровізація економіки України в умовах Євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48(231). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237>
2. Соколов А. В. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2014. № 4. URL: <http://www.dyu.nauka.com.ua/?op=1&z=901>
3. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному / Польський фонд міжнародних та регіональних досліджень. 2020. 76 с.
4. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та 5.0. *Modeling the development of the economic systems*. № 2. С. 120–130.
5. Вишневський О. С. Цифровізація процесу стратегування розвитку національної економіки: дисертація д-ра екон. наук. Київ, 2021. 515 с.
6. Мохова Ю.Л. Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень: монографія. Київ: Освіта України, 2021. 433 с.
7. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ, 2018. 252 с.
8. Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021 – 2027): Закон України від 23 лютого 2023 р. № 2926-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2926-20#Text>
9. Про ратифікацію Угоди про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
10. Про національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
11. Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>
12. Завдання Національної програми інформатизації на 2022 – 2024 роки: затверджено Постановою Верховної Ради України від 8 липня 2022 року № 2360-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2360-20#Text>
13. Методичні рекомендації з дотримання засад реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку: затверджено Наказом Державного агентства з питань електронного урядування України від 9 квітня 2019 р. № 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text>
14. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

15. Про науково-технічну інформацію: Закон України від 25 червня 1993 р. № 3321-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322-12#Text>
16. Про національну програму інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 р. № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр#Text>
17. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 р. № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-вр#Text>
18. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. № 2250-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-р#Text>
19. План заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні: затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2011 р. № 1014-р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kr111014?an=17&ed=2011_09_26
20. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text>
21. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf
22. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану дій щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р#Text>
23. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019 – 2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 37-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-р#Text>
24. Романенко Є. О. Електронний уряд – нова модель інформаційно-комунікативних відносин. *Європейські перспективи*. 2015. № 6. С. 75–79.

REFERENCES:

1. Bashlai, S.V., & Yaremko, I.I. (2023). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh Yevrointehratsiinykh protsesiv [Digitization of the economy of Ukraine in the context of European integration processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 48(231). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237> [in Ukrainian].
2. Sokolov, A.V. (2014). Suchasni pidkhody do otsinky yakosti derzhavnoho upravlinnia [Modern approaches to assessing the quality of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia i rozvytok – Public administration: improvement and development*, 4. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=901> [in Ukrainian].
3. (2020). *Tsyfrovi transformatsii v Ukraini: chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutsiini umovy zovnishnim vyklykam ta yevropeiskomu poriadku dennomu* [Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions meet external challenges and the European agenda] [in Ukrainian].
4. Zubkova A., Maihurova D., Misiunia R. (2020). Upravlinnia proiektamy tsyfrovoy transformatsii mizhnarodnykh pidpriemstv: kluchovi vidminnosti Industrii 4.0 ta 5.0. [Management of digital transformation projects of international enterprises: key differences of Industry 4.0 and 5.0]. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 120–130 [in Ukrainian].
5. Vyshnievskiy, O.S. (2021). Tsyfrovizatsiia protsesu stratehuvannia rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Digitization of the process of strategizing the development of the national economy]: *dysertatsiia d-ra ekon. nauk*. Kyiv [in Ukrainian].

6. Mokhova, Yu.L. (2021). *Rozvytok elektronnoho uriaduvannia Ukrainy v umovakh tsyfrovyykh peretvoren [Development of e-governance of Ukraine in conditions of digital transformation]*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].

7. Liashenko, V.I., & Vyshnevskiy, O.S. (2018). *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital modernization of the economy of Ukraine as an opportunity for breakthrough development]*. Kyiv [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy Pro ratyfikatsiiu Uhody mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom pro uchast Ukrainy u prohrami Yevropeiskoho Soiuzu «Tsyfrova Yevropa» (2021–2027): pryiniaty 23 liutoho 2023 roku. №2926-IX [Law of Ukraine on the ratification of the Agreement between Ukraine and the European Union on the participation of Ukraine in the European Union program "Digital Europe" (2021–2027)]. (February 23, 2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2926-20#Text> [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy Pro ratyfikatsiiu Uhody pro Asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniei storony, ta Yevropeiskym soiuzom, Yevropeiskym spivtovaryystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: pryiniaty 16 veresnia 2014 roku №1678-VII [Law of Ukraine on the ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand]. (16 veresnia, 2014). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro natsionalnu prohramu informatyzatsii: pryiniaty 1 hrudnia 2022 roku №2807-IX [Law of Ukraine on the national informatization program]. (1 hrudnia, 2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> [in Ukrainian].

11. Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy Stratehiia reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy na 2022 – 2025 roky: skhvaleno 21 lypnia 2021 roku № 831-r. [approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022–2025]; (July 21, 2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> [in Ukrainian].

12. Postanovoiu Verkhovnoi Rady Ukrainy Zavdannya Natsionalnoi prohramy informatyzatsii na 2022 – 2024 roky: zatverdzheno 8 lypnia 2022 roku №2360-IX [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine Tasks of the National Informatization Program for 2022–2024]. (July 8, 2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2360-20#Text> [in Ukrainian].

13. Nakaz Derzhavnogo ahenstva z pytan elektronnoho uriaduvannia Ukrainy Metodychni rekomendatsii z dotrymannia zasad realizatsii orhanamy vykonavchoi vlady pryntsyviv derzhavnoi polityky tsyfrovoho rozvytku: zatverdzheno 9 kvitnia 2019 roku № 24 [Order of the State Agency for Electronic Government of Ukraine Methodological recommendations for compliance with the principles of implementation by executive authorities of the principles of the state policy of digital development] (April 9, 2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text> [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy Pro informatsiiu: pryiniaty 2 zhovtnia 1992 roku № 2657-XII [Law of Ukraine About information]. (October 2, 1992). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro naukovo-tekhnichnu informatsiiu: pryiniaty 25 chervnia 1993 roku №3321-XII [Law of Ukraine on scientific and technical information] (June 25, 1993). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322-12#Text> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy Pro natsionalnu prohramu informatyzatsii: pryiniaty 4 liutoho 1998 roku №74/98-VR. [Law of Ukraine On the national informatization program] (February 4, 1998) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр#Text> [in Ukrainian].

17. Zakon Ukrainy Pro Kontseptsiiu Natsionalnoi prohramy informatyzatsii: Zakon Ukrainy vid 4 liutoho 1998 roku №75/98-VR [Law of Ukraine on the Concept of the National Informatization Program] (February 4, 1998) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-вр#Text> [in Ukrainian].

18. Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukraini Kontseptsiiia rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini: skhvaleno 13 hrudnia 2010 roku №2250-p.

[order of the Cabinet of Ministers of Ukraine The concept of the development of e-government in Ukraine] (December 13, 2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-p#Text> [in Ukrainian].

19. Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy Plan zakhodiv shchodo realizatsii Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini: zatverdzheno 26 veresnia 2011 roku №1014-r [order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Action plan for the implementation of the concept of e-governance development in Ukraine] (September 26, 2011). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kr111014?an=17&ed=2011_09_26 [in Ukrainian].

20. Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini: skhvaleno 20 veresnia 2017 roku №649-r. [order of the Cabinet of Ministers of Ukraine The concept of e-government development in Ukraine] (September 20, 2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> [in Ukrainian].

21. Zvit pro vykonannia u 2022 rotsi Stratehii reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy [Report on implementation in 2022 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine]. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf [in Ukrainian].

22. Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018 – 2020 roky ta zatverdzhennia planu dii shchodo yii realizatsii: skhvaleno 17 sichnia 2018 roku № 67-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the Concept of Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the action plan for its implementation] (January 17, 2018) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> [in Ukrainian].

23. Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo realizatsii Kontseptsii rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukraini na 2019 – 2020 roky: skhvaleno 30 sichnia 2019 r. №37-r. [order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the plan of measures for the implementation of the Concept of the development of the system of electronic services in Ukraine for 2019-2020] (January 30, 2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-p#Text> [in Ukrainian].

24. Romanenko, E.O. (2015). Electronic government – a new model of information and communication relations [Electronic government – a new model of information and communication relations]. *European perspectives – European perspectives*, 6, 75–79 [in Ukrainian].