

## ДІДЖИТАЛИЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

### DIGITALIZATION AS A FACTOR OF TRANSFORMATION OF THE MODERN PUBLIC GOVERNING SYSTEM

Статтю присвячено дослідженню видозміни ключових управлінських процедур вироблення ухвалення і реалізації управлінських рішень на основі цифрових технологій. Виявлено, що в умовах російсько-української війни вкрай важливим є виявлення основних пріоритетів укріплення інституційної спроможності публічного врядування на основі новітніх цифрових технологій. Враховано, що в умовах європейської інтеграції України надзвичайної ваги набуває цифрове залучення громадян до управлінських процесів і процедур. Доведено, що існує потреба з'ясувати специфіку підходів до поєднання технологій, управління та послуг для громадян у контексті трансформації публічного врядування на системних засадах. Вивчаються багатогранні виміри цифровізації публічного врядування, специфіка наслідків, проблем та потенційних переваг, які вона пропонує як урядам, так і громадянам насамперед в частині сервісів та послуг. Метою статті є з'ясування ключових аспектів цифровізації публічного управління в контексті трансформації управлінських технологій. Використано методичні підходи, які широко застосовуються в сучасних науках державного управління. Зокрема, йдеться про сценарний, компаративний та дескриптивний аналіз. В результаті дослідження встановлено, що головним наслідком діджиталізації для системи публічного врядування є використання технологій для кращого прийняття рішень, оптимізації процесів і покращення надання послуг громадянам. З'ясовано, що онлайн-портали для діяльності урядів, управлінь, департаментів, а також бюджетів і процесів прийняття рішень підвищують підзвітність і знижують ризики корупції. Акцентовано увагу на застосуванні швидшої та зручнішої взаємодії між громадянами та державними установами. Визначено, що інститути публічного врядування повинні орієнтуватися в правовому та етичному ландшафті, щоб забезпечити відповідальне та справедливе використання технологій особливо в умовах пандемічних криз та військової агресії. Зроблено висновок, що попри кризові виклики, потенційні вигоди з точки зору ефективності, прозорості та залучення громадян роблять шлях до цифрового управління вартим ресурсних витрат та комплексної перебудови.

**Ключові слова:** діджиталізація, цифровізація, публічне врядування, громадянська

участь, групи інтересів, трансформація модернізація, інформаційні технології.

The article is devoted to the study of the modification of key management procedures for the development of approval and implementation of management decisions based on digital technologies. It was revealed that in the conditions of the Russian-Ukrainian war, it is extremely important to identify the main priorities for strengthening the institutional capacity of public governance based on the latest digital technologies. It is taken into account that in the conditions of the European integration of Ukraine, the digital involvement of the public in management processes and procedures acquires extraordinary importance. It is proved that there is a need to find out the specifics of approaches to the combination of technologies, management and services for citizens in the context of the transformation of public governance on a systemic basis. The multifaceted dimensions of the digitalization of public governance, the specifics of the consequences, problems and potential advantages that it offers to both governments and citizens, primarily in terms of services, are studied. The purpose of the article is to clarify the key aspects of digitalization of public administration in the context of the transformation of management technologies. Methodical approaches are used, which are widely used in modern sciences of public administration. In particular, it is about scenario, comparative and descriptive analysis. As a result of the study, it was established that the main consequence of digitalization for the public administration system is the use of technologies for better decision-making, optimization of processes and improvement of services to citizens. Online portals for government, departmental, budgeting and decision-making processes have been found to increase accountability and reduce the risks of corruption. Emphasis is placed on the application of faster and more convenient interaction between citizens and state institutions. It was determined that institutions of public governance should navigate the legal and ethical landscape in order to ensure responsible and fair use of technologies, especially in conditions of pandemic crises and military aggression. It was concluded that despite the challenges of the crisis, the potential benefits in terms of efficiency, transparency and citizen involvement make the path to digital governance worth the resource costs and complex restructuring.

**Key words:** digitization, public governance, civic participation, interest groups, transformation, modernization, information technologies.

УДК 35  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.18>

**Куктенко Ю.В.**  
аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університет митної справи та фінансів

**Вступ.** Перетворення системи публічного управління на дієвий інструмент взаємодії влади і суспільства в Україні вимагає оцінки новітніх інструментів оптимізації міжінституційної взаємодії. Цифрові технології сприяють видозміні ключових управлінських

процедур вироблення ухвалення і реалізації управлінських рішень. Насамперед це стосується швидкості оцінки конкретної ситуації, обрання вірних управлінських альтернатив, прогнозування результатів та раціонального розподілу ресурсів та зусиль. В умовах росій-

сько-української війни вкрай важливим є виявлення основних пріоритетів укріплення інституційної спроможності публічного врядування на основі новітніх цифрових технологій. Також вимагає прискіпливої уваги перебудова механізми публічного врядування на основі цифрового інтеракціонізму, анонімності, дистанційності тощо. В умовах європейської інтеграції України надзвичайної ваги набуває цифрове залучення громадськості до управлінських процесів і процедур.

**Аналіз публікацій.** Діджиталізація як процес перетворення публічного врядування перебуває у фокусі уваги багатьох сучасних науковців. Цифрова трансформація публічного врядування та послуг стала критично важливим аспектом сучасного управління. Фундаментальна робота П. Данліві містить основоположний погляд на перетин інтересів IT-корпорацій, держави та електронного уряду [6], Європейська Комісія у своєму «Плані дій щодо електронного урядування» від 2010 року формулює стратегічний підхід до використання ІКТ для розумного, сталого та інноваційного уряду [7], естонська система електронної податкової декларації (E-Tax) стала всесвітньо відомим прикладом успішного впровадження цифровізації в державних послугах, як це задокументовано Європейською Комісією [8], Х. Хансен зі співавторами вносять уявлення про вплив цифровізації на вуличну бюрократію та досвід користувачів соціального забезпечення, наголошуючи на нюансах взаємодії між цифровими технологіями та наданням державних послуг [9], стаття Дж. Сміта розглядає проблеми та можливості, пов'язані з цифровізацією публічного врядування, надаючи сучасний аналіз ландшафту, що розвивається [10], дослідження Л. Статовчі зосереджено на впливі цифровізації в державному управлінні в контексті Косово [11], огляд електронного урядування ООН за 2018 рік є всеосяжним ресурсом, який представляє глобальний огляд ініціатив щодо електронного урядування та їхньої ролі у сприянні ефективному урядуванню [12]. Разом з тим, наявні джерела сприяють лише загальному розумінню багатогранної природи цифрової трансформації в державному управлінні. Існує потреба з'ясувати специфіку підходів до поєднання технологій, управління та послуг для громадян у контексті трансформації публічного врядування на системних засадах.

**Метою статті** є з'ясування ключових аспектів цифровізації публічного управління в контексті трансформації управлінських технологій. Завданням статті є виявлення конкретних напрямків впливу комплексного процесу циф-

ровізації на модернізацію систем публічного врядування сучасному світі та Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Поява цифровізації призвела до глибоких перетворень у різних сферах суспільства, і однією зі сфер, на які суттєво вплинув цей процес, є система публічного врядування. Оскільки публічно-управлінські установи в усьому світі все більше використовують цифрові технології, традиційні способи публічного врядування перетворюються на більш ефективні, прозорі та орієнтовані на громадян системи. Доцільно звернути увагу на багатогранні виміри цифровізації публічного врядування. При цьому наковці звертають увагу на наслідки, проблеми та потенційні переваги, які вона пропонує як урядам, так і громадянам насамперед в частині сервісів та послуг. Згідно з І. Печенкіним, «отримання управлінської публічної послуги має бути частиною державної концепції сервісної державної політики, яка має відповідати обов'язковим для України міжнародним нормам та бути реалістичною, конкретною, ефективною і прозорою для контролю її виконання» [2, с. 82].

Цифрове врядування передбачає застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності та ефективності публічного врядування. Він охоплює різні аспекти, включаючи ініціативи електронного урядування, надання цифрових послуг, аналітику даних і використання нових технологій, таких як штучний інтелект (AI) і блокчейн. Головною метою є використання технологій для кращого прийняття рішень, оптимізації процесів і покращення надання послуг громадянам. І. Печенкін справедливо піддає критиці застарілі та архаїчні принципи перетворення державного управління на публічне врядування шляхом лише адміністрування та встановлення заборон. Ці практики мають залишитися в минулому, оскільки посиленням боротьби, заборонами та погрозами неможна побудувати конкурентоспроможну економіку та ефективний розвиток, що доведено науковцями та практиками [2, с. 83].

Діджиталізація, як відомо, спрощує бюрократичні процеси, скорочує так звану «паперову» роботу та автоматизує рутинні завдання. Це веде до швидшого прийняття рішень та ефективнішого надання публічних послуг. Також цифрові платформи сприяють більшій прозорості, роблячи інформацію більш доступною для громадськості. Онлайн-портали для діяльності урядів, управлінь, департаментів, а також бюджетів і процесів прийняття рішень підвищують підзвітність і знижують ризики корупції. І. Печенкін вірно

наголошує на можливостях демократичного діалогу між владою та громадянином, посилення можливостей громадського контролю через оскарження рішень та управлінських послуг органів публічної влади мають бути рецептом подальших перетворень. Змінювати необхідно саму структуру та алгоритм управлінських механізмів стосовно ефективності сервісних послуг [2, с. 83].

Залучення громадян через цифрові канали забезпечує підвищення активності в управлінні. Онлайн-платформи для громадських консультацій, механізми зворотного зв'язку та партиципаторне бюджетування дають можливість громадянам безпосередньо впливати на політичні рішення. І. Печенкін справедливо вказує: «сучасним, конкурентним та популярним трендом останніх часів стало створення зручних і мобільних сервісів. У питанні ефективного функціонування органів публічної влади таким трендом має стати цифровізація публічного управління, створення цифрових площадок реєстрів даних, замовлення, отримання та оскарження результатів сервісної діяльності» [2, с. 87].

Збір і аналіз величезних обсягів даних дозволяє інститутам публічного врядування приймати більш обґрунтовані рішення. Прогностична аналітика та розуміння на основі даних допомагають у вирішенні суспільних проблем і оптимізації розподілу ресурсів. Українські дослідники І. Макарова, Ю. Пігарєв, Л. Сметаніна наводять вдалий приклад застосування цифрових технологій з наголосом саме на сервісну орієнтацію публічного управління. Ним є проект Міністерства цифрової трансформації України «Цифрова держава», в рамках якого вже створено портал онлайн послуг та мобільний застосунок Дія, а в подальшому планується об'єднати всі відомства в єдину онлайн-систему. Дія досить швидко розвивається, додаються нові послуги як для громадян, так і для бізнесу [1, с. 88].

Також слід звернути увагу на покращення якості надання послуг. Зокрема, діджиталізація дозволяє розробляти зручні онлайн-платформи та мобільні додатки для доступу до державних послуг. Це призводить до швидшої та зручнішої взаємодії між громадянами та державними органами. Цифровий розрив: забезпечення загального доступу до цифрових послуг є проблемою, оскільки не всі громадяни можуть мати рівний доступ до технологій. Необхідно докласти зусиль, щоб подолати цифровий розрив і запобігти виключенню маргіналізованих груп. Згідно з емпіричними даними І. Макарової, Ю. Пігарєва та Л. Сметаніної, у 2021 Мінцифри спільно

з Секретаріатом Кабінету Міністрів та Фондом Східна Європа мали запускати національну платформу е-демократії Взаємодія, на якій мали бути представлені такі інструменти, як е-звернення та е-запити, е-консультації, е-петиції, е-конкурси, е-голосування, е-експертиза, е-опитування, доступ до урядової інформації [1, с. 88].

Діджиталізація також породжує значне занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки. Збір і зберігання великих обсягів персональних даних спричиняє запровадження жорстких заходів для захисту інформації громадян. Крім того, успішне впровадження цифрового управління потребує кваліфікованих користувачів послугами цифрового середовища. Зокрема, установи публічного врядування повинні інвестувати в програми навчання, щоб надати державним службовцям необхідні цифрові навички. І. Макарова, Ю. Пігарєв, Л. Сметаніна важливим інструментом цифрової трансформації називають цифрові державні платформи, які забезпечують інформаційний обмін та транзакції між великою кількістю користувачів та створюють основу для функціонування спеціалізованої системи цифрової взаємодії, знижуючи вартість витрат на транзакції та нівелюючи роль посередника. Органи державної влади та місцевого самоврядування можуть як взаємодіяти з національними платформами, так і створювати власні, особливо в сферах освіти, медицини, громадської безпеки [1, с. 89].

До юридичних та етичних наслідків цифровізації належать випередження швидких темпів технологічного прогресу часто розробку відповідних законів і етичних принципів. Інститути публічного врядування повинні орієнтуватися в правовому та етичному ландшафті, щоб забезпечити відповідальне та справедливе використання технологій особливо в умовах пандемічних криз та військової агресії. Р. Примуш вказує, що виникнення та поширення пандемії COVID-19 пришвидшило процеси цифровізації в усіх сферах суспільної життєдіяльності (освітній, медичній, податковій, фінансовій тощо). У той же час, зовнішня агресія проти України остаточно підкреслила (закцентувала) важливість не просто активізації цифровізації, а й необхідність її повсюдного впровадження на вітчизняних теренах» [3, с. 325].

Добре відома естонська модель електронного урядування забезпечила реалізацію ініціатив електронного урядування, які дозволяють громадянам отримувати доступ до широкого спектру послуг онлайн, від голосування до медичних послуг. В українському контексті Р. Примуш аргументовано наголошує

на актуальності оптимізації будови системи публічного врядування та повсюдного впровадження засобів цифровізації. Проте тільки наразі в Україні це вже не викликає такого соціального спротиву та сумнівів, що унеможлилювали вирішення наявних проблем та загроз. Сьогодні використання цифрових технологій – це реальність, відстані та часові межі якої можуть скорочуватися до нуля [3, с. 328].

Іншим кейсом успішної діджиталізації публічного врядування стала ініціатива «Розумна нація» в Сінгапурі. Вона була зосереджена на використанні технологій для покращення життя в містах, покращення громадських послуг і сприяння сталому розвитку. Р. Примуш вірно вказує на необхідність гарантування безпеки на центральному, регіональному та місцевому рівнях управління, що передбачає забезпечення громадського порядку та цивільного захисту. Доведено, що зреалізувати повсюдність, масштабність і вчасність виконання цієї функції можливо за рахунок використання засобів цифровізації. Виявлено, що вона є реальністю та вимогою не тільки часу, а самого суспільства. Такому розумінню, на жаль, сприяв вплив позасистемних факторів [3, с. 328].

Викладене свідчить, що діджиталізація публічного врядування являє собою зміну парадигми у способах функціонування і взаємодії систем публічного врядування з громадянами. Попри кризові виклики, потенційні вигоди з точки зору ефективності, прозорості та залучення громадян роблять шлях до цифрового управління вартим зусиллям. Публічне врядування має зважено вирішувати перспективні завдання, забезпечуючи значення діджиталізації як інструменту для сприяння інклюзивному, підзвітному та «чуйному» публічному управлінню за доби цифрових технологій. В умовах російської агресії формування технологічно розвинутого суспільства в Україні стає все більш важливим.

**Висновки.** Таким чином, діджиталізація основних процедур публічного врядування спричиняє важливий парадигмальний зсув в розумінні цілей і завдань публічного управління. Нормативно-бюрократична регламентація управлінської діяльності на рівні держави та самоврядних громад в умовах застосування цифрових технологій втрачає свою відповідність цілям і завданням управлінського процесу. Можливості оперативного та комплексного оцінювання ситуації, представлення різних альтернативних позицій, пропозиції оптимальних варіантів дій визначають необхідність реформації, пришвидшення та експертного переозброєння управлінського процесу.

Ключовими напрямками цифрової модернізації практик публічного управління є забезпечення мережних принципів формування галузевих та ситуативних команд (task teams) та координації повноважних інституцій. В умовах європейської інтеграції важливим принципом цифровізації публічного управління є розширення обсягів опублікованої та доступної інформації.

Також набуває значної ваги процес сертифікації цифрової компетентності та авторизації відповідних інститутів і органів. Діджитальне публічне врядування вимагає підвищення рівня ініціативності інститутів та органів публічного управління в контексті цифрової конкуренції групи інтересів.

Відстоювання інтересів держави та суспільства набуває нового значення саме через можливість артикуляції потреб та вимог індивідів та груп в мережі Інтернет. Відповідно система публічного врядування має здійснювати моніторинг та своєчасну взаємодію на основі прозорості та безсторонності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Діджиталізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми публічного врядування*. 2021. Вип. 2. С. 86–91.
2. Печенкін І. Діджиталізація публічного управління та вдосконалення правових норм оскарження сервісної діяльності органів публічної влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 3. С. 81–91.
3. Примуш Р. Б. Роль цифровізації в системі публічного управління у сфері національної та цивільної безпеки в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Публічне врядування*. 2022. Вип. 2. С. 323–329.
4. Твердохліб О. С. Сутність синдрому інформаційної втоми як негативний прояв цифровізації публічного управління. *Публічне врядування та місце самоврядування*. 2018. Вип. 1. С. 37–42.
5. Digital transformation of public administration and services. URL: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/digital-transformation-public-administration-services\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/digital-transformation-public-administration-services_en)
6. Dunleavy, P., H. Margetts, S. Bastow and J. Tinkler () Digital era governance: IT corporations, the state, and E-government. Oxford : Oxford University Press, 2006. 268.
7. The European eGovernment Action Plan 2011–2015 Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government. European Commission. URL: <https://bit.ly/3bA1Kyq>
8. Estonian electronic tax filing system (E-Tax). European Commission. URL: <https://bit.ly/3bAckWk>
9. Hansen H., Lundberg K., Syltevik L. Digitalization, street-level bureaucracy and welfare users' experiences. *Social Policy and Administration*. 2018. 52(1): 67–90.

10. Smith, J. A. (2020). Digitalization in Public Administration: Challenges and Opportunities. *Public Administration Review*. 42(3). 123–145.

11. Statovci L. H. The Impact Of Digitalization In Public Administration In Kosovo. *Perspectives of Law*

and Public Administration. 2021. Societatea de Stiinte Juridice si Administrative (Society of Juridical and Administrative Sciences), vol. 10(2). 80–84.

12. United Nations. United Nations e-Government Survey 2018. URL: <https://bit.ly/3HTUV74>