

**KAPITEL 3 / CHAPTER 3³
DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION****DOI: 10.30890/2709-2313.2023-18-04-003****Вступ.**

На сучасному етапі світова економіка вступає в новий етап цифрового розвитку, який характеризується в тому числі активної трансформацією інститутів і механізмів публічного управління. В останнє десятиліття проблеми підвищення ефективності та якості управління виступають найважливішим напрямком досліджень, результати яких визначають принципи реформування інститутів державного управління.

Діджиталізація електронного уряду (e-government) - це процес застосування цифрових технологій для підвищення якості та доступності державних послуг, а також підвищення ефективності та прозорості роботи органів влади та установ.

Переваги діджиталізації включають підвищення доступності державних послуг для громадян і бізнесу, підвищення ефективності роботи державних органів і установ, зменшення бюрократії та підвищення прозорості державних процесів.

Якщо для бізнесу діджиталізація - це ключ до виживання на сучасних ринках, інструмент для підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку, то для держорганів роль цифрової трансформації поки не очевидна, більше того, не є настільки ж природним процесом, як й у приватних підприємств. Органи влади не борються за одержувачів державних послуг з приватними компаніями, адміністративні витрати не впливають на них конкурентні переваги, а неефективність створюваних ІТ-сервісів не приводить держоргани до банкрутства. Цифрова трансформація має вести до кардинальної зміни підходів в організації роботи органів влади з використанням цифрових технологій. Це свого роду процес адаптації до нових умов діяльності з урахуванням потреб ринку та очікувань споживачів послуг та сервісів. Без системної трансформації управлінських процесів, без кардинальної перебудови роботи держапарату масштабної віддачі від діджиталізації забезпечити не вийде.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація стає фактором глобальної конкуренції: держави, які зможуть випередити інших на цьому шляху та скористатися можливостями діджиталізації повною мірою. Питаннями цифрової трансформації в Україні присвячені численні дослідження вітчизняних дослідників таких науковців як К. Бельський, Ю. Битяк, І. Бородін,

³*Authors: Kobzev Igor Volodymyrovich, Melnykov Oleksandr Fedorovich, Petrov Konstantin Eduardovych, Melnykov Oleksandr Oleksandrovych*



О. Голубицький, С. Дубова, В. Колпаков, О. Миколенко, В. О. Орлов, С. Петков, Г. Почепцов, К. Савон, Я. Сандул, А. Серенок, С. Стеценко, С. Чукут, та інших.

Т. Бальцезрак відмічає, що цифрова трансформація – це процес, за допомогою якого зміст, форма та спосіб обробки та передачі даних і документів змінюються з метою економії часу та матеріальних ресурсів і, таким чином, підвищення ефективності. У сфері управління ці три концепції є практично трьома етапами великого та складного процесу [1]. П. Кафел зауважує, що це може призвести до серйозних і необхідних трансформацій, які суттєво покращать зміст і якість діяльності та послуг, а також процес управління, прозорість і доступність державних установ [2]. Під час пандемії COVID-19 в країнах ЄС значно зросла ступінь діджиталізації державних послуг та вплив діджиталізації на економічний і соціальний розвиток [3].

В роботі Льофлінга зазначено, що у практиці державного управління метою діджиталізації є надання кожному громадянину однакового доступу до послуг, інформації та знань. Цей доступ буде забезпечений за допомогою цифрових технологій. Розповсюдження цифрових технологій благотворно вплинуло на ефективність і результативність, а також на якість і вартість операцій, які здійснюють уряди, громади та окремі особи. [4]. Управління взаємодією, що відбувається між державою, регіонами та місцевостями, а також спілкуванням, що відбувається між органами державного управління та громадянами, все більше використовує ці технологічні досягнення. Основою доброго врядування є відкритість, прозорість, підзвітність з боку уряду та участь громади в процесі розробки та виконання політики. Цифрові технології гарантують, що ці процедури доступні та прості у виконанні [5].

Багато держав зробили процес діджиталізації своїх економік одним із своїх головних стратегічних пріоритетів розвитку у світлі поточного економічного клімату визначає в своїх роботах Бесонова. Поява технологій, які заохочують діджиталізацію економіки, дає змогу державі, корпораціям і суспільству продуктивно брати участь у сприянні розвитку процесу, який стає все більш експансивним і плинним. [6].

Згідно Мергеля є дві основні категорії факторів, які можуть вплинути на цифрову трансформацію: внутрішні та зовнішні фактори. Серед внутрішніх факторів ми можемо знайти тип управління та бюрократію (як у випадку великої кількості фізичних файлів). Основними категоріями зовнішніх факторів, які впливають на цифрову трансформацію, є законодавчі, адміністративні, політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні [7].

Проте стрімке реформування публічного адміністрування та інтенсифікація



чинників таких як війна, зумовлюють потребу вирішення на низки нових питань у сфері цифрової трансформації, які потрібні для вирішення питань дослідження проблематики держаного регулювання в галузі цифрової трансформації в Україні.

Формулювання цілей (постановка завдання). Метою є дослідження сучасних тенденцій трансформації системи державного управління в контексті впровадження та використання на практиці цифрових технологій, а також вивчення основних аспектів діджиталізації органів влади. Актуальність дослідження пов'язана з активно розповсюджуваними цифровими інноваціями, які все в більшій мірі охоплюють фронти державного управління, формуючи нові рамки інституційних змін. Ці зміни потребують грамотної рефлексії та систематизації. Необхідно описати основні пропозиції трансформації державного сектора в умовах діджиталізації; проаналізувати сучасні цифрові технології та механізм їх впровадження в систему надання державних послуг за допомогою цифрової платформи, оцінити їх роль, а також виявити бар'єри на шляху цифрової трансформації державного управління.

Виклад основного матеріалу. В Україні на даний час помітно істотний прогрес в створенні інфраструктури і сервісів електронного уряду. Ці успіхи обумовлені рядом причин: від прискореного розвитку сфери інформаційних послуг в цілому до спеціальних зусиль держави в цьому напрямі — таких як програми розвитку інформаційного суспільства. Критерієм розвитку є позиції України в рейтингу по індексу готовності до електронного уряду (за методикою ООН).

Рівень діджиталізації в Україні високий і продовжує зростати. У 2022 році Україна посіла 46 місце за рівнем розвитку електронного уряду серед 193 країн, що входять до моніторингу ООН, проти 69-го місця в 2020 році та 82 у 2018 році. Індекс країни (E-Government Development Index, EGDI) становив 0,80 пункту. Це високий показник серед країн Європи, крім того, Україна знаходиться вище таких країн, як Словачія, Угорщина, Болгарія, Румунія та інші [8]. EGDI є сукупним показником трьох важливих аспектів електронного уряду: надання онлайн-послуг, телекомунікаційного зв'язку та людського потенціалу. Поряд з оцінкою моделей розвитку веб-сайтів у країні, індекс включає характеристики доступності (інфраструктура та рівень освіти), аналізуючи, як країна використовує інформаційні технології для розширення доступу та залучення населення.

Більше того, в рейтингу електронної участі громадян (E-Participation Index, EPI) Україна посіла 57-ме місце – один із прийемливих показників у світі. Індекс



ЕРІ доповнює EGDI та відображає доступ громадян до публічної інформації на запит або без нього, залучення до участі та обговорення державної політики та послуг, а також розширення прав та можливостей населення за допомогою спільного електронного прийняття рішень щодо політики, послуг та способу їх надання [8].

На такі позитивні показники впливають урядові ініціативи. Електронний уряд, «держава в смартфоні» – це напрямок, який активно розвивається в Україні. Так само через мобільні програми можна керувати, скажімо, пенсійними активами, отримати доступ до «електронної поліклініки» тощо. Офіційно державних послуг в Україні більше 1000, а якщо до уваги взяти ще й підпослуги — кілька тисяч. Наш підхід — не просто оцифрувати всі послуги. А оптимізувати, спростити і деякі з них навіть ліквідувати [9].

Крім того, величезну роль у діджиталізації В Україні відіграють великі компанії всіх ключових галузей країни, будь то фінансовий сектор (сайти та додатки банків, онлайн-страхування, брокерські послуги тощо), промисловість, будівництво, логістика, телеком, сфера культури та дозвілля та інше.

З 2020 року по 2021 рік кількість користувачів мережі Інтернет збільшилася на 2 млн осіб і складала 30 млн користувачів, що становить 72% населення України. З початку війни травні 2022 року 82,3% опитаних користувалися інтернетом хоча б один раз на тиждень, з них 77,8% опитаних українців щодня або майже щодня використовують інтернет та 4,5% використовують інтернет один або кілька разів на тиждень. Натомість ніколи не використовують 15,4% опитаних українців [10].

У зв'язку із запровадженням в Україні воєнного стану інтернет_залишився чи не єдиним джерелом зв'язку для багатьох українців. Станом на січень 2023 року, за даними Speedtest Global Index, медіанна швидкість мобільного інтернету в Україні склала 13,61 Мб/с, а широкосмугового доступу 65,91 Мб/с. [11].

Також у рейтингу зі 134 країн за рівнем цифрових навичок DSGI 2021 року Україна посіла 69-е місце, що говорить про досить високі показники надійності, стійкості та оперативності існуючих у країні цифрових технологій [12].

Однією з головних проблем діджиталізації була значна інертність громадян, їхнє небажання переходити від зустрічей з чиновниками, як би їх не лаяли, до електронних сервісів, певна недовіра до них. Тому до війни кількість користувачів «Дії» - головного продукту, мобільного застосунку, розробленого Міністерством цифрової трансформації складала приблизно 8 мільйонів людей. Це було, певною мірою, пов'язано і з тим, що інтернет-покриття в Україні було недостатнім. У 2020, за даними профільного міністерства, понад сім тисяч



населених пунктів все ще залишалися без швидкісного мобільного інтернету.

Вторгнення російських військ в Україну 24 лютого 2022 року кардинально змінило ситуацію, розірвавши соціальні зв'язки. Понад 14,5 млн українців виїхали за кордон, 4,7 млн стали внутрішньо переміщеними особами. Значна кількість людей виїжджали під обстрілами, з окупованих територій, тож взяти із собою всі документи встигали не всі. Фахівці державної цифрової трансформації створили Є-документ, який можна згенерувати за кілька хвилин, на заміну втраченого. У Мінцифрі планували до 2024 року перевести 100% держпослуг в електронну систему. Це дозволило б до мінімуму зменшити відношення чиновник-відвідувач, прибрати корупційну складову, зекономити мільйони гривень. Через війну плани більш обмежені. Головне, говорять у відомстві, забезпечити потреби воєнного часу [13].

Мінцифрі працює над запуском продукту, який дозволить через мобільний застосунок держслужбовцям отримувати більше послуг всередині уряду. Цей проект поки не в пріоритеті, бо є актуальніші послуги для громадян.

Запуск перших е-послуг для чиновників очікується наприкінці весни 2023: можна буде подивитися організаційну структуру свого відомства, запропонувати і написати там всередині людині; передбачити можливість ініціювати покращення, запропонувати ідею керівництву, щоб спростити якийсь процес.

Мінцифри з МЗС і Мін'юстом працює над тим, щоб послуги, які пов'язані з консульствами і нотаріальними довіреностями для українців за кордоном, були оцифровані і спрощені. Будуть впроваджуватись елементи електронного нотаріату для наших співвітчизників за кордоном.

У 2023 році Мінцифри також сфокусується на розвитку проектів у сфері цифрової освіти. Планують запровадити певні проекти в освітню галузь і моніторинг якості освіти.

Україна випереджає багато країн ЄС у зручності взаємодії громадянина та держави. Дією цікавляться за кордоном, а USAID надасть 650 тисяч доларів кожній країні, яка захоче вивчити український досвід [14].

В 2019 році запроваджено експериментальний проект «Держава в смартфоні». Серед ключових завдань цього проекту - впровадження цифрових технологій і платформних рішень в систему державного управління і надання державних послуг. Однак успішна реалізація даної програми можлива тільки за умови досягнення консенсусу у визначенні стратегічних цілей обраної суспільством моделі соціально-економічного розвитку, що базується на фундаментальному розумінні ролі, завдань і функцій держави в умовах цифрової економіки. У зв'язку з цим концепція реформування і цифровий трансформації



інститутів державного управління вимагає осмислення і розробки нових базових положень. Цифрова трансформація України є колосальним інвестиційним ресурсом, оскільки дає змогу звільнити мільйони годин, які люди проводять у чергах, за оформленням документів, за узгодженням реєстрів або довідок та спрямувати їх на розвиток економіки.

В цілому розвиток цифрових технологій створює базові передумови для переходу від моделі «сервісного управління» до моделі «об'єднаного уряду», більш відповідної глобальним викликам і ризикам розвитку української економіки. У зв'язку з цим стратегічною метою цифрової трансформації інститутів публічного управління має стати не тільки фрагментарне впровадження технологій вдосконалення діяльності інститутів управління, а підвищення якості публічного управління для ефективної реалізації національних проектів, що забезпечують стійке зростання і конкурентоспроможність економіки нашої країни.

Процеси діджиталізації публічного управління визначаються міжнародними правовими нормами і регулюються вимогами російського законодавства відповідно до цілей державної політики розвитку та успішного застосування ефективних електронних технологій і використання інформаційних ресурсів. В даному випадку слід зазначити спеціальні положення Хартії Європейського союзу, відповідно до якої затверджується міжнародне право поширювати інформацію без будь-якого втручання з боку органів державної влади [15].

Як приклад побудови цифрового уряду необхідно звернути увагу на європейський «План розвитку електронного уряду на 2016-2020 роки. Прискорення цифрової трансформації уряду». Цій план спрямовано на впровадження інноваційних соціальних технологій, охоплює всі технологічні напрямки і спирається на розвиток інтероперабельності [16]. Крім цього Україна долучається до ISA² Programme – програми Європейської комісії, яка підтримує розроблення цифрових рішень, що дозволяють державним інституціям надавати підприємствам та громадянам Європи якісні електронні послуги завдяки використанню єдиних принципів, стандартів та сумісних/інтероперабельних систем [17]. Серед основних відмінностей даної програми потрібно визначити наступні:

- нові мобільні сервіси спрощують взаємодію громадян з спільнотою та державними організаціями, тим самим підвищуючи якість життя;
- постійно доступні ІТ-послуги залучають нові компанії і вносять свій внесок в місцеву економіку;
- вбудовані інтелектуальні функції підвищують безпеку даних і



дозволяють приймати обґрунтовані рішення.

Цифрова платформа публічного адміністрування являє собою сукупність інформаційних технологій, застосовуваних в якості основи створення інформаційних комунікацій, що дозволяють отримати синергетичний ефект застосування сучасних електронних засобів приведення до певного порядку, обробки і використання інформаційних ресурсів в рамках надання публічних послуг.

З огляду на специфіку діяльності структур публічного адміністрування та характер партнерства з представниками бізнесу, можна виділити кілька різновидів цифрових платформ на базі їх функціонального призначення:

1. Корпоративні платформи - формування цифрових форм організаційного адміністрування в системі функціонування підрозділів органів публічного управління з узгодження дій з наданням комплексних публічних послуг приватним організаціям з урахуванням реалізації державних закупівель та розміщення замовлень в приватному секторі економіки.

2. Промислово-технологічні платформи - сукупність засобів електронно-цифрової систематизації процесів виробництва будь яких товарів при виконанні функцій проектування технологічних процесів, використання спеціалізованих операційних систем і інфраструктури зберігання інформаційних даних

3. Інструментальні платформи - в їх основі функціонує програмний або програмно-апаратний комплекс інформаційних продуктів, що дозволяють розробляти програмні рішення прикладного призначення. Застосування таких платформ виступають засобом в сфері ведення публічного адміністрування надання визначених типових функцій і інтерфейсів на основі наскрізної технології роботи з даними.

4. Інфраструктурні електронно-цифрові структури - діють за допомогою активності суб'єктів «ринку інформатизації», що забезпечує державне регулювання процесу ринкових відносин, в яких беруть участь суб'єктів малого і середнього бізнесу з підвищенням рівня електронного забезпечення їх діяльності із використанням наскрізних цифрових технологій.

5. Прикладні платформи - це бізнес-моделі руху відомостей економічного характеру у вигляді алгоритмізованого обміну між невизначено безліччю суб'єктів інформаційних комунікацій за допомогою проведення транзакцій в єдиному електронно-цифровому середовищі, що призводить до зниження транзакційних витрат.

Застосування зазначених цифрових платформ значно розширює функціональні можливості органів публічного управління, так як за допомогою



використання сучасних електронних технологій можна отримати наступні результати:

- 1) значно знижені фінансові витрати при наданні публічно-управлінських послуг;
- 2) прискорення реалізації необхідних інновацій в електронному забезпеченні публічно-адміністративної діяльності;
- 3) удосконалення інформаційних комунікацій в партнерстві офіційного управління і представників приватного підприємництва з метою забезпечення обміну необхідними відомостями;
- 4) формування спеціального простору діяльності для онлайн-посередників (у вигляді окремих фахівців або приватних організацій), здатних створити продуктивну електронну площадку, за допомогою якої посадові особи органів державного управління здатні підтримувати стабільні контакти з представниками бізнесу.

Використання зазначених цифрових платформ значно розширює функціональні можливості органів публічного управління, так як за допомогою використання сучасних електронних технологій можна отримати наступні результати:

- 1) знижені фінансові витрати при наданні публічно-управлінських послуг;
- 2) прискорення реалізації необхідних інновацій в електронному забезпеченні публічно-адміністративної діяльності;
- 3) удосконалення інформаційних комунікацій в партнерстві офіційного управління і представників приватного підприємництва з метою забезпечення обміну необхідними відомостями;
- 4) формування спеціального простору діяльності для онлайн-посередників.

У свою чергу, дані електронно-цифрові умови дозволять провести модернізацію системи чинного публічного управління з метою побудови електронного адміністрування, заснованого на тісному партнерстві структурних елементів зазначеного управління і суб'єктів приватного бізнесу.

Модернізація діяльності органів публічного адміністрування з метою підвищення ступеня електронного забезпечення офіційно управлінських функцій може виражатися в наступних заходах:

- 1) узагальнення можливостей декількох мереж цифрового взаємодії і багатоканального узгодження різних точок зору на одну й ту ж проблему в системі розробки і прийняття офіційних управлінських рішень;
- 2) формування ефективної цифрової бази обробки значних масивів вихідних даних;



3) розширення форм застосування технології електронної ідентифікації і аутентифікації в діяльності державних і муніципальних органів управління; 4

4) використання хмарних технологій зберігання інформації економічного характеру;

5) організація запобігання та усунення кіберзагроз при підтримці правового характеру використання інформаційних ресурсів;

6) формування і подальший розвиток режиму «одного вікна» надання публічних державних послуг. Забезпечення електронного обліку порядку розгляду скарг, поданих на рішення і дії (бездіяльність) відповідних органів публічного управління;

7) реалізація всебічного моніторингу подій і дій офіційних управлінських структур при міжвідомчій взаємодії при своєчасному усуненні розбіжностей за єдиними питаннями державного регулювання бізнес відносин. Моніторинг процесу аналізу запитів, що виходять від структурних одиниць державного і регіонального рівнів;

Названі заходи дозволять сформувати засади електронного адміністрування та конструктивної співпраці державних управлінських структур і приватного бізнесу. Зокрема, це дозволить оптимально встановлювати порядок технічного оснащення підприємницьких виробничих систем.

У свою чергу, дані електронно-цифрові умови дозволять провести модернізацію системи чинного публічного управління з метою побудови електронного адміністрування, заснованого на тісному партнерстві структурних елементів зазначеного управління і суб'єктів приватного бізнесу.

Розглядаючи електронний порядок надання публічно-управлінських послуг, слід підкреслити, що в даному випадку необхідна координація по-різному спрямованих дій в системі застосування інформаційно-комунікаційних технологій з надання публічних послуг, відповідних якісним стандартам задоволення суспільних потреб і часових параметрів взаємозв'язку з населенням.

Ефективне надання таких послуг в системі електронного адміністрування може бути забезпечено шляхом реалізації відповідних перетворень:

— електронно-цифрового забезпечення надання інформації невизначеному колу споживачів на основі застосування сучасних цифрових технологій збору відомостей шляхом аналізу ситуації в різних сферах соціально-економічних відносин;

— надання послуг відбувається за допомогою використання майна різних форм власності - в залежності від характеру партнерства державних і муніципальних органів управління один з одним і представниками приватного



бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Цифрова трансформація публічного управління України триває. Кожен день тисячі українців користуються цифровими послугами та документами. Таким чином, діджиталізація публічного управління в Україні реалізується на основі розробки і використання різних інформаційних систем, за допомогою яких відбувається розширення можливостей в прискореному режимі обробляти значні масиви інформації. Дані системи дозволяють підтримувати систематизувати й упорядкувати різноспрямовані інформаційні потоки, які підтримуються в структурі надання та споживання державних послуг при всебічному результативності та ефективності їх, а також ступеня доцільності та продуктивності використання державних фінансових коштів. При чіткому структурному функціонуванні позначених інформаційних систем створюється єдиний електронно-цифровий простір, в якому забезпечується впорядковане державно-приватне співробітництво.