

Менеджмент

УДК 338.24:004(477)

**Кушнір Людмила Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеський національний морський університет*

**Kushnir Liudmyla**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Marketing  
Odesa National Maritime University  
ORCID: 0000-0001-7597-5791*

**Стаднік Вікторія Григорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеський національний морський університет*

**Stadnik Viktoriia**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Marketing  
Odesa National Maritime University  
ORCID: 0000-0003-2930-6532*

**Коваленко Микола Миколайович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеський національний морський університет*

**Kovalenko Mykola**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Marketing,  
Odesa National Maritime University  
ORCID: 0000-0003-2421-257X*

**ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ**  
**IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT  
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF  
DIGITALIZATION**

*Анотація.* У даній статті розглянуто можливості впровадження стратегії розвитку державного управління та публічного адміністрування враховуючи сучасні тенденції цифровізації. Проаналізовано поняття «цифровізація». Виявлено тенденції та перспективи стратегічного державного управління стосовно інформаційного та цифрового супроводу функціонування органів публічної влади. Досліджено особливості впливу цифрового розвитку на державне управління (публічне адміністрування) та процеси цифрової трансформації в українському суспільстві. Проаналізовано сучасну ситуацію у сфері цифровізації України, вплив нових цифрових тенденцій на ефективність державних установ. Визначено, що для досягнення успіху потрібна реалізація активної державної політики та ефективна робота державних установ і Міністерства цифрової трансформації України. Це може бути досягнуто за допомогою реалізації стратегії цифровізації державного управління. Стаття розкриває значення "цифрових" технологій у державному управлінні, виявляє основні проблеми, які можуть виникнути при їх впровадженні, та представляє сучасні "цифрові" стратегічні технології. Також визначено умови, за яких "цифрові" технології можуть підвищити ефективність державного (публічного) управління. Зроблено висновок, що в сучасному світі інформація та держава, як інститути, визначають суспільний прогрес. Інформаційна революція та цифрова трансформація значущим чином змінюють взаємозв'язок між державою та громадянами, забезпечуючи

*прозорість, доступність і якісне надання адміністративних послуг. Висвітлено проблеми цифрових технологій у державному управлінні та їхню важливість для розвитку відкритого інформаційного суспільства, підвищення продуктивності, економічного зростання та покращення якості життя громадян України. Зроблено висновки, що цифрова трансформація в державному секторі України є основою для реформ і є потенційним прикладом для всієї країни, демонструючи, як використовувати переваги цифрового світу для стимулювання розвитку суспільства. Цифровізація публічного управління передбачає впровадження нових інструментів державної комунікації, електронних сервісів та кібербезпеки, що вимагає змін традиційних практик у сфері публічного управління.*

**Ключові слова:** *державне управління, публічне адміністрування, цифровізація, стратегічне управління, цифрова трансформація.*

**Summary.** *This article considers the possibilities of implementing a strategy for the development of public administration and public administration, taking into account current trends in digitalization. The concept of "digitalization" is analyzed. Trends and prospects of Strategic Public Administration regarding information and digital support for the functioning of public authorities are revealed. The article examines the peculiarities of the impact of digital development on Public Administration (Public Administration) and the processes of digital transformation in Ukrainian society. The article analyzes the current situation in the field of digitalization of Ukraine, the impact of new digital trends on the efficiency of state institutions. It is determined that success requires the implementation of an active state policy and effective work of state institutions and the Ministry of digital transformation of Ukraine. This can be achieved by implementing a strategy for digitalization of Public Administration. The article reveals the importance of digital "technologies in public administration, identifies the main problems that may arise when*

*implementing them, and presents modern "digital" strategic technologies. The conditions under which "digital" technologies can improve the efficiency of State (Public) Management are also defined. It is concluded that in the modern world, information and the state, as institutions, determine social progress. The information revolution and digital transformation are significantly changing the relationship between the state and citizens, ensuring transparency, accessibility and high-quality provision of Administrative Services. The article highlights the problems of digital technologies in public administration and their importance for the development of an open Information Society, increasing productivity, economic growth and improving the quality of life of Ukrainian citizens. It is concluded that digital transformation in the public sector of Ukraine is the basis for reforms and is a potential example for the whole country, demonstrating how to use the advantages of the digital world to stimulate the development of society. Digitalization of public administration involves the introduction of new tools for public communication, electronic services and cybersecurity, which requires changes in traditional practices in the field of Public Administration.*

**Key words:** *public administration, digitalization, strategic management, digital transformation.*

**Постановка проблеми.** В умовах становлення «цифрових» ринків та економік, коли громадяни стають фактично користувачами технологій, державні установи повинні розглядати це як стратегічний напрям розвитку суспільства. На сьогодні Міністерство цифрової трансформації результативно реалізує стратегію цифровізації державного управління, як провідної ланки модернізації управління, що буде сприяти подоланню корупції, розвитку прозорості, обмеження ролі бюрократії в отриманні публічних послуг. Цифрова трансформація та інформаційна експансія перетворились у рушійну силу модернізації всіх видів людської діяльності та інституційних змін у публічному управлінні [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання цифровізації у сфері державного (публічного) управління в останні роки стає все більш актуальним. Ця тема розкривається у роботах багатьох науковців. Зокрема особливості цифровізації та її вплив на сферу публічного управління розглядається у роботах Щербака В. [2], Скорика О. О., Рябокони Н. П. [3], Малого І. Й., Цедика М. Г. [4] та інших. Лопушинський І.П. [5] говорить про важливість реформування державного управління за допомогою впровадження «хмарних» технологій. Обушна Н.І., Теплов С.О. [6]. відзначають важливість удосконалення HR-процесів при цифровізації державного управління. Стратегічному впливу цифровізації та вдосконаленню надання публічних послуг приділяють увагу у своїй роботі Петренко Н.О., Машковська Л.В. [7].

**Формулювання цілей статті.** Аналіз терміну «цифровізації» та його сучасних аспектів. Визначення стадій державного управління та публічного адміністрування у ракурсі побудови стратегії цифрової трансформації та розвитку інформаційного простору України. Розробка методичного підходу щодо проведення збалансованої оцінки ефективності цифровізації з урахуванням кількісних і якісних показників.

**Виклад основного матеріалу.** Слід визнати активну державну політику цифровізації, що проводиться за останні роки: сформоване правове поле такої діяльності, створено Міністерство цифрової трансформації, призначено по інших міністерствах та відомствах координатори, що відповідають за впровадження нових цифрових технологій. Уряд України за останні декілька років проводить активну політику щодо розвитку цифрової інфраструктури: створено портал і додаток «Дія»; реалізуються проекти «Дія.Цифрова освіта»; «Дія.Бізнес»; «Безпека дітей в інтернеті»; «Дія.City»; «Євроінтеграція» та інші [1].

Ще у вересні 2017 р. Кабінет Міністрів України (далі – КМУ) схвалив Концепцію розвитку електронного урядування в Україні [8], яка

визначила Електронне урядування як форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно- телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Подальший розвиток цифрової реальності призведе до підвищення значимості ролі громадян та інститутів громадянського суспільства у процесах взаємодії з державою, зокрема, у державному управлінні, комунікативних процесах.

Цифрові технології дозволять створити механізми взаємодії інститутів громадянського суспільства гранично відкритими, оперативними та ефективними. При цьому владні повноваження держави щодо забезпечення державної та громадської безпеки, гарантій прав та свобод громадян збережуться, але будуть перебувати під більшим контролем з боку суспільства.

Розвиток означених технологій пов'язано з прогресом у галузі комп'ютерної техніки, засобів зв'язку, мереж, включаючи мережу Інтернет, програмного забезпечення, способів обробки, передачі та зберігання інформації. Серед перспектив розвитку технологічної складової цифрової реальності - оптимізація базових алгоритмів роботи комп'ютерів, розвиток технологій візуалізації, методів програмування та інше.

У цифровій реальності суттєво змінюються інформаційно-комунікаційні процеси. Особливістю інформаційно-комунікаційних процесів у цифровій реальності слід вважати зростаючу кількість комунікаційних взаємодій, прискорення процесів передачі та отримання інформації в даних взаємодіях, всепроникний характер комунікативної зв'язаності з урахуванням цифрових технологій. Цифровізація дозволяє спростити процеси комунікації (вирішити проблему віддаленості суб'єктів між собою, прискорити процеси комунікації та інше)

Взагалі, термін «цифровізація» має кілька значень. У вузькому трактуванні - це перетворення інформації в цифрову форму, що може призводити як до позитивних (наприклад, підвищення ефективності конкретних видів діяльності, оптимізація витрат тощо), так і негативних (наприклад, дос-атаки) наслідків при застосуванні даних технологій. У широкому трактуванні «цифровізація» означає вплив на соціальне середовище в цілому, результатом якого виступає формування цифрової реальності, що охоплює всі сторони життя і повсякденного буття людини. Причому цей вплив настільки великий, що змушує констатувати факт формування особливої цифрової реальності. Цифровізація формує місце існування людини та умови, в які занурене суспільство. При цьому суспільство як і сама людина одночасно є і суб'єктом, і об'єктом процесів цифровізації.

Під цифровізацією у найширшому сенсі розуміється процес впровадження цифрових технологій самим населенням, бізнесом та суспільством загалом в цілому.

Одним із аспектів цифровізації та формування цифрової реальності є створення мережевої моделі управління громадським життям, закладеної, перш за все, побудовою комунікаційних та управлінських процесів у мережі. У зв'язку з бурхливим розвитком цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) породжуються нові форми вияву демократії (наприклад, електронне голосування, створення інтернет-майданчиків для колективного обговорення соціально значущої теми та інше). Водночас із цифровими інформаційно-комунікаційними технологіями пов'язані не тільки позитивні процеси, вони несуть у собі і ризики, в тому числі і стосовно існування тих чи інших форм демократії, наприклад, вони дають можливість встановлення масового стеження за громадянами країни. До розвитку цифрової демократії підштовхують і

кризові процеси, що розвиваються в традиційних формах здійснення демократії.

Поняття «цифрова демократія» не отримало однозначного трактування в політологічній літературі, хоча формування цього феномену почалося ще в 1980-х роках у зв'язку з розвитком теледемократії. Потім із настанням ери Інтернету все частіше почали говорити про становлення електронної демократії. Електронна демократія не витіснила традиційних форм демократії, а почала співіснувати одночасно з ними. Як синонім терміну «електронна демократія» нерідко вживається термін "Цифрова демократія". Тим часом, це, як зазначають деякі автори, неточно, оскільки, цифрові технології є частиною електронних. Саме електронна демократія зосереджується на застосуванні інформаційних технологій для посилення участі та взаємодії між громадськістю та посадовими особами

Будемо вважати, що поняття «цифрова» та «електронна» демократія є синонімами, тому будемо їх застосовувати як рівнозначні поняття. Поєднання цифрових технологій та демократичних процесів знайшло відображення в таких поняттях, як: «е-демократія», «електронна демократія», «хмарна демократія», «віртуальна демократія», «цифрова демократія» та ін. По суті, всі ці технології використовуються в традиційних демократичних процесах (наприклад, обговорення соціально значущих проблем у соціальних мережах, хмарних сервісах, медіаплатформах, включаючи мобільні платформи; електронне голосування тощо). Тобто, цифрова демократія – це: «нова форма (напрямок) демократії, за якої громадяни беруть участь у процесі державного управління за допомогою інформаційних технологій» [8].

Таким чином, зрозуміло, що необхідно розвивати напрямок цифрових технологій в державному управлінні, що потребує стратегічних інвестицій. В липні 2021 року була затверджена «Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки» [9]. Метою цієї



Стратегія є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [9].

Розглянемо стадії державного управління та публічного адміністрування у ракурсі побудови стратегії цифрової трансформації та розвитку інформаційного простору України.

Перший елемент вироблення стратегії розвитку - це формулювання цілей та постановка завдань; прийняття рішень. На цьому етапі важливий моніторинг, що розкриває особливості ситуації, що склалася і передбачає визначення проблем, що потребують вирішення. Цей моніторинг можуть здійснювати державні структури разом із інститутами громадянського суспільства.

Наступний етап – це реалізація розпорядчих, координуючих, контрольних-наглядових функцій. Цей етап пов'язаний з реалізацією владних повноважень держави в ракурсі виконання перерахованих функцій. Для підвищення ефективності реалізації зазначених функцій потрібно вдосконалення цифрових ІКТ, що дозволяє відстежувати виконання даних функцій. Необхідний подальший розвиток цифрових ІКТ, що дозволяють активізувати участь інститутів громадянського суспільства у державному управлінні, коли останні виступають як співсуб'єкти, які реалізують спільно з державою або самостійно (наприклад, в рамках

договірних відносин) ті чи інші функції держави або здійснюють незалежно від держави перелічені функції.

Третій етап – спільне управління проектами з боку держави та інститутів громадянського суспільства. В даний час на базі тих чи інших цифрових платформ реалізується спільне управління проектами з боку держави та суспільства. Йдеться насамперед про проекти в соціальній сфері, сфері природокористування та ін. Ефективність цього управління залежить і від використання цифрових ІКТ та їх подальшого розвитку.

Четвертий етап – надання державних послуг недержавними організаціями, включно з наданням послуг через механізми цифрових ІКТ. У цьому сенсі виконання таких послуг може передаватися інститутам громадянського суспільства за контрактами чи делегуватися їм. Зараз є спроби покласти деякі функції держави на інститути громадянського суспільства.

Наступний етап – реалізація механізмів зворотнього зв'язку з урахуванням цифрових ІКТ. Це часть інститутів громадянського суспільства в оцінці прийнятих державними структурами рішень; оцінка ефективності діяльності даних структур та конкретних керівників.

Таким чином, державне управління при застосуванні цифрових ІКТ змінює свої змістовні характеристики. Серед напрямів подальшого розвитку цифровізації у сфері державного управління слід зазначити:

- припинення паперового документообігу;
- реалізацію всіх держпослуг у режимі онлайн (через сервіси);
- створення державних електронних реєстрів;
- розробку сервісів для комплексного підходу до вирішення життєвих ситуацій громадян;
- мінімізацію участі державних посадовців у прийнятті рішень щодо надання держпослуг.

Сучасний етап у розвитку цифрових ІКТ передбачає поширення

штучного інтелекту у всіх сферах суспільного життя, включаючи і систему державного управління. Впровадження штучного інтелекту передбачає, що його застосування дозволить підвищити ефективність розв'язання завдань, які вимагають аналізу великих обсягів даних, а також рутинних завдань, що вимагають максимально швидкого вирішення.

Взагалі, поняття державного управління використовується в різних змістовних контекстах: особлива професійна діяльність, що впливає із заміщення державних посад та посад державної служби; громадське адміністрування організаційно-розпорядчого характеру; організаційно-правовий механізм формування політичних та адміністративних рішень; практичний організаційно-владний вплив, спрямований на досягнення цілей публічно-територіальної освіти.

Тенденції та перспективи стратегічного державного управління стосовно інформаційного та цифрового супроводу функціонування органів публічної влади переважно спрямовані на проєктне регулювання, що забезпечує створення та розвиток державних інформаційних ресурсів, проєктів інформатизації, інформаційну безпеку, розвиток відповідної системи технічного регулювання. В результаті має бути сформовано особливого роду державну інформацію, що задовольняє критеріям змістовності в частині її значущості та кумулятивності, захищеності щодо її достовірності, конфіденційності і безпеки та здатна забезпечити необхідний рівень взаємодії публічного управління та суспільства в контенті ефективності та безперервності процесу державного управління.

На даний час існує багато показників цифровізації публічного управління, що дозволяє:

- оцінювати у динаміці ефективність процесів цифровізації органів публічної влади з різних напрямів;
- проводити оцінку цифровізації як системи громадського управління загалом, і окремих її структур різних рівнів;

- сприяти процесу, за допомогою якого орган публічної влада може досягти стратегічних цілей із цифровізації;
- перенести акцент органів публічної влади з програм та ініціатив на результати цифровізації, які мають досягти програми та ініціативи;
- узгоджувати ініціативи, відділи та окремих виконавців.

Можна запропонувати методичний підхід щодо проведення збалансованої оцінки ефективності цифровізації з урахуванням кількісних і якісних показників. З метою даного дослідження розроблено алгоритм оцінки ефективності цифровізації державного управління країни.

Етап 1. Визначення цілей оцінки.

Етап 2. Обґрунтування складу показників для збалансованої оцінки.

Для проведення оцінки відповідно до принципу необхідності було відібрано показники ефективності цифровізації.

Етап 3. Експертна оцінка вагових коефіцієнтів показників.

На даному етапі експерти визначають вагові характеристики показників у межах кожної категорії.

Етап 4. Розрахунок показників у кожній групі.

Етап 6. Побудова стратегічного профілю досліджуваного суб'єкта державного управління.

Етап 7. Формування плану заходів щодо підвищення ефективності цифровізації досліджуваного державного управління та публічного адміністрування.

Алгоритм цифровізації проявляється в проектуванні електронно-цифрової системи планування та реалізації функцій державного муніципального адміністрування, застосування цифрових технологій у процесі надання громадських послуг. Це підтримується аналізом та оцінкою результатів застосування цифрових технологій, які дозволять усунути існуючі бюрократичні бар'єри в розвитку партнерства між структурами публічного адміністрування та бізнес-спільнотою.

Для оцінювання електронних моделей врядування використовуються спеціально розроблені індекси. Механізми електронного урядування у кожній країні та навіть місті можуть суттєво відрізнятися один від одного. Запропонуємо один з варіантів методики оцінки якості функцій та повноважень органів державного управління та публічного адміністрування в умовах цифровізації. Слід розпочати з того, що рівень і якість життя населення тих чи інших територій є сукупністю показників, що характеризують різні аспекти і ступінь задоволення різних потреб окремих громадян за наявності можливостей. Під час розгляду переліку спеціальних показників можна запропонувати спеціальну методику розрахунку якості життя населення окремої території або країни в цілому. Ця методика виражається такою формулою:

$$P_{яж} = \sum I_i + I_d + I_z \quad (1)$$

де,  $P_{яж}$  - рівень якості життя населення;

$I_i$  - питома вага домашніх господарств, які мають широкий доступ до інтернету;

$I_d$  – рівень грошових доходів на душу населення;

$I_z$  – рівень зайнятості населення в економіці країни.

На рис. 1 зображено динаміку питомої ваги домашніх господарств в Україні, які мають широкий доступ до інтернету протягом 2018-2022 років, і можна сказати, що прослідковується чітка тенденція до зростання цього показника протягом досліджуваного періоду.

Використовуючи формулу 1 та привівши всі три складові до єдиного бального показника, розрахуємо рівень якості життя населення в Україні в розрізі розвитку цифровізації протягом 2018-2022 років за даними Державної служби статистики. Оскільки всі критеріальні показники мають різну розмірність, було здійснено процедуру нормування. Ця процедура полягає в тому, що: показники, для яких

оптимальними є мінімальне значення, одиниця присвоюється мініимальному показнику, а решта обчислюються шляхом ділення значення мініимального показника на відповідний показник; показники, для яких найкращим є максимальне значення, одиниця присвоюється максимальному показнику, а решта обчислюються шляхом ділення їх значення на значення максимального показника.



**Рис. 1. Питома вага домашніх господарств, які мають широкий доступ до інтернету, %**

*Джерело:* складено авторами на основі [10]

Результати розрахунків показано на рис. 2. Звісно, якщо говорити про реальний загальний рівень якості життя населення в Україні в 2022 році, то він катастрофічно погіршився з початком повномасштабного вторгнення рф. Це звісно відобразилося на всіх процесах життєдіяльності нашої країни. В даному випадку за рахунок зменшення рівня зайнятості населення в економіці країни в 2022 році, впав також рівень якості життя населення в Україні в розрізі розвитку цифровізації.

Також, показниками якості функціонування офіційних управлінських структур в умовах цифровізації виступають різні індекси, які також виступають показниками надання громадських послуг.



**Рис. 2. Динаміка рівня якості життя населення в Україні в розрізі розвитку цифровізації протягом 2018-2022 років**

*Джерело:* розроблено авторами на основі розрахунків за даними [10]

Окремо серед зазначених індексів слід виділити показники ступеня цифровізації взаємодії громадян та відповідних управлінських структур:

1) індекс електронного уряду, який виявляється у частці населення, які отримують державні та муніципальні послуги в електронній формі (EGDI)

2) індекс електронної участі – питома вага населення, яка використовує ресурси мережі Інтернет (EPI)

А також можна зазначити показники формування економічної основи для подальшого підвищення якості життя населення:

- 1) обсяг інвестицій у основний капітал ( $O_i$ );
- 2) оборот роздрібною торгівлі ( $O_{рт}$ );
- 3) рівень грошових доходів на душу населення ( $I_d$ );
- 4) податкові та неподаткові доходи ( $\Pi_d$ );

Середні величини у своїй сукупності є рівень якості функціонування органів державного управління ( $P_{фду}$ ), який може бути розрахований за такою формулою:

$$P_{фду} = EGDI + EPI + O_i + O_{рт} + I_d + \Pi_d \quad (2)$$

Таким чином, результати розрахунків за даною формулою зображені на рис. 3.



**Рис. 3. Динаміка рівня якості функціонування органів державного управління в Україні протягом 2018-2022 років**

*Джерело:* розроблено авторами на основі розрахунків за даними [10]

Отже, за даними рисунка 3 можна зазначити тенденцію до зростання рівня якості функціонування органів державного управління в Україні протягом 2018-2022 років в умовах цифровізації.

На основі певних показників  $P_{яж}$  та  $P_{фду}$  шляхом підсумовування можна встановити величину якості публічного управління в країні ( $I_{пу}$ ) за формулою (3):

$$I_{пу} = P_{яж} + P_{фду} \quad (3)$$

В результаті цього розрахунку отримуємо величини індексів, які зображені на рис. 4.





**Рис. 4. Динаміка рівня якості публічного управління в Україні протягом 2018-2022 років**

*Джерело:* розроблено авторами на основі розрахунків за даними [10]

Видно, що в 2022 році рівень якості публічного управління в країні зменшився, що знову ж пов'язано з погіршенням умов життя населення в цілому.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Таким чином, впровадження цифрової трансформації у сфері державного управління розглядається як ключовий фактор для підвищення ефективності офіційного регулювання економічних процесів на різних рівнях - як національному, так і регіональному. Ця ініціатива сприятиме створенню умов для зростання рівня капіталовкладень, підвищення доходів та покращення якості життя населення.

Впровадження цифрової трансформації в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування визначено як стратегічний принцип антикорупційної політики на найближчі три роки в Україні. Цей крок має сприяти підвищенню доброчесності та ефективності державних органів, а також мінімізації проявів корупції. Реалізація цього принципу передбачає створення зручних цифрових інструментів для громадян і

бізнесу. Ключова роль у прискоренні цифрової трансформації лежить на Chief Digital Transformation Officer (CDTO) у міністерствах, які визначають стратегії, впроваджують технології та керують проектами. Також CDTO областей відповідають за розвиток інфраструктури, електронних послуг та впровадження галузевих цифрових проектів. Отже, стратегія розвитку державного управління в умовах цифровізації полягає в запровадженні міжгалузевих проектів, спрямованих на розв'язання проблем, що стоять перед населенням України. Цифрова трансформація на рівні країни та регіонів має великий вплив на розвиток країни загалом, тому питання її ефективного впровадження в усіх регіонах України потребує подальших досліджень.

### Література

1. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 20.12.2023).
2. Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. 8 (1SI). С. 139-141. doi: <https://doi.org/10.15421/152063>.
3. Скорик О. О., Рябокони Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. doi: 10.32702/2307-2156-2020.7.50; URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1704> (дата звернення: 27.12.2023).
4. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та*

- розвиток. 2022. № 2. doi: 10.32702/2307-2156-2022.2.3; URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2618> (дата звернення: 27.12.2023).
5. Лопушинський І.П. "Цифровізація" як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: [http://elzbirndu.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://elzbirndu.at.ua/2018_2/20.pdf) (дата звернення: 27.12.2023).
  6. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. № 3 (9). С. 157-171. doi: [https://doi.org/10.52058/2708753020213\(9\)157171](https://doi.org/10.52058/2708753020213(9)157171).
  7. Петренко Н.О., Машковська Л.В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112-119. doi: <https://doi.org/10.32842/20783736/2020.21.18>.
  8. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження КМУ від 20 вересня 2017 р. № 649-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p> (дата звернення: 27.12.2023).
  9. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.12.2023).
  10. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.12.2023).

## References

1. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. *Ukrainskyi instytut maibutnoho – Ukrainian Institute for the future*. Available at: URL:<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
2. Shcherbak, V. (2020). Suchasni tendentsii tsyfrovoi transformatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: pravovy aspekt [Current trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: the legal aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, 8 (1 SI), 139-141. doi: 10.15421/152063 [in Ukrainian].
3. Skoryk, O., & Riabokon, N. (2020). Tsyfrova transformatsiia modeli publichnoho upravlinnia: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii [Digital transformation of the public governance model: foreign experience and domestic realities]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 7; doi: 10.32702/2307-2156-2020.7.50; Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1704> [in Ukrainian].
4. Malyi, I., & Tsedik, M. (2022). Instytutsiinyi vymir tsyfrovizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Institutional dimension of digitalization in public administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 2; doi: 10.32702/2307-2156-2022.2.3; Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2618> [in Ukrainian].
5. Lopushynskyi, I. P. (2018). "Tsyfrovizatsiia" yak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannia ukrainskoho suspilstva ["Digitalization" as a basis for public administration on the path of transformation and reform of Ukrainian society]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2. Available at: [http://elzbirndu.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://elzbirndu.at.ua/2018_2/20.pdf) [in Ukrainian].

6. Obushna, N. I., & Teplov S. O. (2021). Tsyfrovizatsiia upravlinnia HR protsesamy na derzhavnii sluzhbi [Digitization of HR process management in the civil service]. *Naukovi perspektyvy*, 3 (9), 157-171. doi: [https://doi.org/10.52058/2708753020213\(9\)157171](https://doi.org/10.52058/2708753020213(9)157171) [in Ukrainian].
7. Petrenko, N. O., & Mashkovska L. V. (2020). Tsyfrovizatsiia derzhavnykh administratyvnykh posluh v Ukraini: normatyvno-pravovi aspekty [Digitization of public administrative services in Ukraine: regulatory and legal aspects]. *Pravo i suspilstvo*, 2, 112-119. doi: <https://doi.org/10.32842/20783736/2020.21.18> [in Ukrainian].
8. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini: rozporiadzhennia KMU vid 20 veresnia 2017 r. No 649-r [On approval of the concept of e-government development in Ukraine: Order of the CMU dated September 20, 2017 No. 649]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal – Verkhovna Rada of Ukraine: official web-portal*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p>. [in Ukrainian].
9. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. № 831-r [Strategy for reforming the public administration of Ukraine for 2022-2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal – Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: vebseit – State statistics service of Ukraine: website*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].