

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Центр підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів

Кафедра політичних теорій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД»

Виконала: здобувачка вищої освіти 2

курсу заочної форми навчання

галузь знань – 28 “Публічне управління та
адміністрування”

спеціальність 281 – “Публічне управління
та адміністрування”

Яровець Оксана Іванівна

Керівник – д.і.н., проф. Кормич Л.І.

Рецензент – д.політ.н., проф. Вітман К.М.

Одеса – 2024

ЗМІСТ:

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	6
1.1. Поняття інформаційного суспільства та його вплив на публічне управління	6
1.2. Особливості публічного управління в умовах цифровізації	13
Висновки до 1 розділу.....	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	19
2.1. Організаційно-правові основи цифровізації органів публічної влади	19
2.2. Електронне урядування та адміністративні послуги.....	27
Висновки до 2 розділу.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	42
3.1. Цифрова компетентність та цифрові робочі місця в системі публічного управління.....	42
3.2. Виклики інформаційної безпеки в публічному управлінні.....	54
3.3. Перспективи та рекомендації щодо адаптації українського публічного управління до вимог інформаційного суспільства	63
Висновки до 3 розділу.....	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що формування інформаційного суспільства стає ключовим фактором трансформації всіх сфер життєдіяльності, зокрема публічного управління та адміністрування. В умовах цифровізації, яка охоплює як глобальний, так і національний рівні, з'являються нові можливості для вдосконалення системи управління, підвищення її ефективності, прозорості та доступності для громадян. Україна, перебуваючи в процесі інтенсивного впровадження інформаційних технологій, має унікальний досвід, який потребує наукового осмислення та практичного впровадження для досягнення сталого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації системи публічного управління України до викликів інформаційного суспільства, що включає не лише технічну модернізацію, але й реформування організаційних та правових засад. Особливої уваги потребує розвиток електронного урядування, цифрових адміністративних послуг, а також забезпечення інформаційної безпеки в умовах зростаючих кіберзагроз. Вивчення українського досвіду в цій сфері сприятиме формуванню ефективної моделі публічного управління, яка відповідатиме сучасним вимогам.

Викладені вище обставини визначили необхідність вивчення особливостей публічного управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства в Україні.

До різних аспектів публічного управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства в Україні звертались дослідники. Зокрема, серед науковців варто відзначити: А. Алієв, О. Баєв, І. Биков, З. Бурик, Н. Гончарук, О. Григор, І. Динник, Ю. Завгородня, С. Квітка, А. Кормич, Л. Кормич, Т. Краснопольська, І. Макарова, Л. Матвейчук, А. Новицький, Н. Орлова, О. Руденко, А. Семенченко, О. Сяська, Є. Таран, М. Тюхтій, С. Усик, та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні, аналізі та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи публічного управління та адміністрування в

умовах інформаційного суспільства на основі українського досвіду.

Для досягнення даної мети були поставлені такі **завдання**:

- розкрити поняття інформаційного суспільства та його вплив на розвиток системи публічного управління, враховуючи глобальні тенденції цифровізації;
- визначити особливості функціонування публічного управління в умовах цифровізації, зосередивши увагу на трансформаційних процесах, викликаних впровадженням цифрових технологій;
- проаналізувати організаційно-правові основи цифровізації органів публічної влади в Україні, оцінити їх відповідність сучасним вимогам інформаційного суспільства;
- дослідити стан та перспективи розвитку електронного урядування і надання адміністративних послуг в Україні;
- оцінити роль цифрової компетентності працівників органів публічного управління та значення створення цифрових робочих місць для підвищення ефективності управлінської діяльності.
- проаналізувати виклики інформаційної безпеки, що постають перед публічним управлінням в умовах інформаційного суспільства, і визначити шляхи їх подолання.
- розглянути перспективні напрями та розробити рекомендації щодо адаптації системи публічного управління України до сучасних вимог інформаційного суспільства, спрямованих на підвищення її ефективності, стійкості та прозорості.

Об'єктом дослідження виступає система публічного управління.

Предметом дослідження є публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства в Україні.

Основні методи дослідження. Методологія дослідження базується на системному підході, що дозволяє комплексно дослідити феномен публічного управління в умовах цифровізації. Використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення, а також спеціальні методи,

зокрема контент-аналіз нормативно-правових документів та емпіричний аналіз практик електронного урядування.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає у комплексному аналізі українського досвіду впровадження інформаційних технологій у систему публічного управління та визначенні його специфічних рис, що дозволяє ідентифікувати найкращі практики й проблемні аспекти цього процесу. У роботі вперше здійснено систематизацію організаційно-правових основ цифровізації органів публічної влади в Україні в контексті адаптації до вимог інформаційного суспільства. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення цифрових адміністративних послуг, а також підвищення цифрової компетентності працівників органів публічного управління. Окрему увагу приділено викликам інформаційної безпеки та запропоновано інноваційні підходи до їх вирішення, що сприятимуть посиленню стійкості управлінських систем в умовах зростаючих кіберзагроз. Автором також окреслено перспективи розвитку електронного урядування в Україні, що включають інтеграцію новітніх технологій у процес прийняття управлінських рішень і надання послуг громадянам.

Структура магістерської роботи. Робота містить вступ, три розділи, що включають сім підрозділів, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Поняття інформаційного суспільства та його вплив на публічне управління

Розвиток інформаційного суспільства у світі означає еволюційний перехід людства до нової стадії, де основою стає індустрія створення, обробки та передачі інформації. Такі зміни потребують сучасних підходів до управління. Політичні, соціально-економічні та інституційні фактори зумовили появу нової форми управління, в якій традиційні бюрократичні методи, засновані на владних повноваженнях, замінено підходами, орієнтованими на надання якісних публічних послуг [71, с. 22]. Для ефективного надання публічних послуг населенню та належного здійснення публічного управління та адміністрування в сучасних умовах важливо розуміти основи, на яких базується та розвивається інформаційне суспільство. Система публічного управління виконує функцію координації діяльності різних суспільних суб'єктів у процесі становлення інформаційного суспільства, сприяє інтеграції громадян у розвиток інформаційно-технологічних секторів, а також забезпечує дотримання їхніх прав і свобод в умовах цього суспільства.

При дослідженні особливостей публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства необхідно чітко визначити поняття публічне управління та адміністрування та інформаційне суспільство. Насамперед варто розглянути підходи до визначення інформаційного суспільства як нового етапу в розвитку людства. Останніми роками ця тема привернула значну увагу науковців, що призвело до появи численних трактувань і концепцій інформаційного суспільства.

У науковій літературі термін «інформаційне суспільство» з'явився в 60-х роках ХХ століття, і вважається, що його ввів японський професор

Ю. Хаяші [3, с. 99]. Приблизно в той же час це поняття почав використовувати американський дослідник Ф. Махлуп [32].

Сьогодні існує значна кількість різних поглядів на визначення поняття «інформаційне суспільство»:

- «нова історична фаза розвитку цивілізації, життя та діяльність котрої перш за все пов'язані зі створенням, переробленням та використанням інформації» (В. Ільганаєва) [67];

- «новий етап соціотехнологічної революції суспільства, формування якого відбувається в результаті довгострокового соціально-економічного розвитку, який має на меті збільшення ролі інформації знань, а також формування споживання інформаційних ресурсів в усіх сферах життєдіяльності суспільства за допомогою розвитку інформаційно-комунікаційних технологій» (В. Даніліан) [12];

- ототожнення інформаційного суспільства із суспільством знань – в інформаційному суспільстві головною умовою добробуту кожної людини й кожної держави є знання, яке було здобуте завдяки вільному доступу до інформації та вмінню працювати з нею (В. Ліпкан) [32, с. 253];

- суспільство нового типу, котре формується внаслідок глобальної соціальної революції та породжується вибуховим розвитком інформаційних комунікаційних технологій. Однією з ознак інформаційного суспільства є відсутність просторових, часових і політичних меж та відкриття громадянам нових можливостей для самореалізації й самоідентифікації (І. Арістова) [2, с. 56];

- А. Новицький, виокремлюючи ознаки переходу до інформаційного суспільства, охарактеризував адміністративно-політичну ознаку поняття «інформаційне суспільство» як таку, що полягає в «найактивнішій участі органів влади в запровадженні і розробці новітніх інформаційно-телекомунікаційних систем. Розуміння підходу, за якого адміністративні органи влади надають адміністративні послуги, а не є виключним джерелом влади це одна з основних ознак інформаційного суспільства» [41, с. 27].

Трансформації в державному управлінні, спричинені розвитком інформаційного суспільства. Однією з важливих причин таких змін є прагнення до самореалізації та самоідентифікації громадян, що стимулює передачу владних повноважень від державних органів до представників суспільства. Це дозволяє громадам ефективніше захищати інтереси громадян, усуваючи монополію держави на владу.

Аналіз робіт з дослідження інформаційного суспільства свідчить, що більшість науковців погоджується з неминучістю змін, які пов'язані з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, і підкреслює необхідність їх вивчення. Наприклад, у дослідженні «Формування інформаційного суспільства в Україні в контексті інтеграції в Європейський Союз» О. Григор зауважує, що з середини 90-х років XX століття кардинальні зміни у світовому розвитку, зокрема становлення інформаційного суспільства, змусили провідні країни переглянути пріоритети державної політики. Цей досвід є важливим для аналізу й розуміння сучасних підходів у публічному управлінні України в умовах інформаційного суспільства [35]. Ці твердження демонструють активну трансформацію функцій державної влади, яка включає передачу частини своїх повноважень до публічних органів.

Досліджуючи особливості публічного управління в умовах інформаційного суспільства, доцільно також розглянути сутність понять «публічне управління» та «публічне адміністрування».

З етимологічної точки зору, хоча поняття «управління» та «адміністрування» часто вважаються синонімами й використовуються в схожих контекстах, вони мають різні значення. Управління передбачає імперативність під час його реалізації, безумовність виконання рішень і, як наслідок, можливість прийняття рішень, що можуть обмежувати права певних груп у суспільстві. Адміністрування, навпаки, можна розуміти як надання управлінських послуг із врахуванням інтересів усіх верств суспільства. Воно базується на принципах діалогу та гнучкості, як у формуванні конкретних управлінських рішень, так і в розробці загальної стратегії розвитку держави чи

регіону. У своєму ідеальному вигляді адміністрування передбачає, що чиновник виконує роль найманого слуги, який задовольняє потреби суспільства, залишаючись неупередженим та незаангажованим [62].

Наука публічного адміністрування досліджує три основні глобальні підходи. Перший із них – ринково-ліберальний, який ґрунтується на концепціях «нового менеджменту» та «оновленого управління» й спирається на ринкову модель. У цьому підході громадянин розглядається як споживач або клієнт, що визначає роль і функції держави у наданні послуг. Другий підхід – ліберально-комунітарний, що розвивається в рамках концепції «політичних мереж» і передбачає побудову договірних структурних взаємовідносин між політичними інститутами держави та суспільства, підкреслюючи рівність громадян і інших учасників мережі. Третій підхід – демократичного громадянства, який ґрунтується на «рецептивному» адмініструванні, де основна мета – служіння громадянину як суб'єкту права, а не лише клієнту чи споживачу. Ці три концепції не лише конкурують на теоретичному рівні, але й застосовуються на практиці в різних країнах і сферах [61].

Теорія публічного адміністрування як наукової дисципліни зосереджується на вивченні ключових функцій держави як інституту управління суспільством, а також на закономірностях і принципах їх реалізації. Важливим завданням є наукове обґрунтування державної політики, яка є основою та системоутворюючим елементом управління. Система публічного управління охоплює багато підсистем, таких як політична, економічна, соціальна, адміністративна, правова, гуманітарна тощо.

Парадигму публічного адміністрування можна розуміти як сукупність основних принципів і правил (як писаних, так і неписаних), які визначаються не лише регламентуючими документами, а й управлінським духом. Ці принципи виступають прикладом для суб'єктів управління й часто впливають на них не лише на свідомому, але й на підсвідомому рівнях. У результаті публічне адміністрування як сукупність знань є комплексом систематизованих

даних, напрацювань і практичних рекомендацій, що стосуються процесів сучасного управління демократичним суспільством.

Відзначимо, що публічне управління виникло як результат еволюції соціально-економічної системи, що поступово привела до трансформації традиційної системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. На зміну державному управлінню, де об'єктом була держава, прийшло публічне управління, орієнтоване на суспільство загалом і кожного громадянина окремо.

Розвиток системи публічного управління пов'язаний із процесом роздержавлення управління, що передбачає передачу частини державних функцій органам місцевого самоврядування, приватному сектору та неурядовим організаціям. Це означає, що управлінські функції у публічній сфері можуть виконувати не лише державні органи, але й інституції місцевого самоврядування, громадські організації, а також фізичні та юридичні особи, якщо їх діяльність стосується суспільних питань [22, с. 117].

З кінця XX століття у вітчизняній науковій літературі, що досліджує проблеми державного управління, набуло широкого поширення поняття «публічне управління». Під публічністю розуміється особливість управління, орієнтована на суспільні інтереси, відкритість для громадськості та зв'язок із певною територіальною спільнотою населення.

Систему публічного управління як механізм впорядкування життєдіяльності суспільства та державно-організованих спільнот уже широко впроваджують найбільш розвинені країни світу, такі як Японія, Канада, США, Велика Британія, Швейцарія, Німеччина, Норвегія, Австралія, Австрія, Франція, Швеція тощо. У цих країнах досягаються найкращі економічні показники, високий рівень медицини, освіти, екології та загалом забезпечується високий рівень життя громадян. Крім того, ці держави є лідерами у побудові інформаційного суспільства. Це свідчить про пряму залежність між розвитком інформаційного суспільства та вдосконаленням системи публічного управління.

Сучасний дослідник Г. Букерт вважає, що публічне управління – це не лише технічний процес, а діяльність, яка тісно переплітається з політикою, знаннями та громадянським суспільством [88]. А. Мельник та О. Оболенський визначають, що в сучасних умовах публічне управління орієнтоване на задоволення публічних інтересів і включає два основні компоненти: державне управління, де суб'єктами виступають державні органи, та громадське управління, де суб'єктами є громадські організації [41].

Державне та громадське управління в системі публічного управління тісно взаємодіють і доповнюють одне одного. Державне управління залишається ключовим, оскільки впливає на всі аспекти суспільного життя. З розвитком інформаційного суспільства та демократичних процесів активність громадських структур зростає, і вони все більше залучаються до вирішення не тільки громадських, але й державних питань. Публічне управління включає три основні складники: роботу державних службовців і політиків, структури та процедури органів влади, а також системне вивчення цих діяльностей, структур і процедур [101, с. 12–13].

Практичне втілення підходів публічного управління передбачає ефективну роботу всієї системи органів державної влади та місцевого самоврядування, а також участь усіх зацікавлених сторін у розробці та реалізації державної політики. Згідно з теорією публічного управління, діяльність урядових і неприбуткових організацій має певні спільні риси з роботою установ приватного сектору в окремих аспектах.

Зазначимо, що система публічного управління включає безліч підсистем, зокрема політичну, економічну, правову, соціальну, гуманітарну тощо. На розвиток публічного управління впливають як внутрішні фактори, такі як нестабільність соціально-політичної системи держави, так і зовнішні, зокрема світова фінансова та економічна криза, геополітичні умови, глобалізація тощо.

Досліджуючи особливості публічного управління в умовах інформаційного суспільства, можна зазначити, що держава сьогодні не може

претендувати на лідерство і конкурентоспроможність без реалізації ефективної державної інформаційної політики та без чіткого розуміння завдань в інформаційній сфері, які відповідають сучасним вимогам [11]. Підвищення надійності інформації та ефективне використання інформаційних ресурсів покращують якість управлінських рішень у публічних органах влади. Інформаційні процеси мають значний вплив на розвиток системи публічного управління, адже для ефективної роботи органи публічної влади повинні впроваджувати сучасні інформаційні технології. Це, у свою чергу, вимагає застосування нових методів управління, які базуються на використанні цих технологій.

З настанням інформаційного суспільства до органів державної влади та місцевого самоврядування висуваються нові вимоги. Управління трансформується від адміністративно-командної моделі, де участь громадськості мінімальна, до демократичної, що забезпечує широкі можливості для громадської участі. Як свідчить досвід прогресивних і високорозвинених суспільств, саме демократична модель управління є більш прийнятною та відкриває більше можливостей для розвитку сучасного суспільства.

Інформаційне суспільство є відкритим, дозволяючи кожному бути почутим і відстоювати свої інтереси, незалежно від того, чи належать вони до більшості, чи меншості. Розвиток зв'язків із громадськістю робить владу залежною від інтересів населення, надаючи громадянам реальну можливість впливати на владу. Відкритість влади стала відповіддю на нові можливості, які пропонують інформаційні технології. На інформаційному рівні відбувається перерозподіл повноважень, що дозволяє громадськості здійснювати контроль за діяльністю органів влади. Прозорість дій влади сприяє впровадженню ефективної політики та забезпечує можливість громадського нагляду, що, в свою чергу, підвищує довіру громадян до державних інституцій. Механізми прозорості публічних органів включають інформування населення про їхню

діяльність, залучення представників суспільства до процесу формування політики та оцінку їхньої роботи.

Отже, можна зробити висновок, що рівень розвитку інформаційного суспільства в країні безпосередньо впливає на її економічний, політичний і соціальний потенціал, становлячи питання державної важливості. Його прогрес залежить від інформаційно-інтелектуального потенціалу населення.

Для отримання позитивних результатів від становлення інформаційного суспільства громадянам забезпечується доступ до інформації. Публічне управління в умовах інформаційного суспільства відзначається можливістю громадськості через інформаційно-комунікаційні технології впливати на діяльність органів влади, брати участь у здійсненні влади та оцінювати роботу владних структур. Тому, на нашу думку, розвиток інформаційних технологій дозволить публічному управлінню повною мірою розкрити свою суть і значною мірою реалізувати своє призначення.

1.2. Особливості публічного управління в умовах цифровізації

Цифрова трансформація є стратегічно важливою складовою сучасних адміністративних реформ в Україні. Сучасні засоби політичної, соціально-економічної та інформаційної комунікації між державою та її громадянами постійно вдосконалюються під впливом нових викликів, які змінюють процес формування соціальної політики. Переосмислення традиційних підходів до управління сприяє використанню нових механізмів, щоб зробити державні послуги більш доступними та підтримати глобальну цифровізацію. Взаємодія між владою та громадянами має бути орієнтована на відкритість і якість державних послуг. Однак без належної технічної підтримки розвиток від інформатизації до комп'ютеризації та подальшої цифровізації державного управління та місцевого самоврядування є неможливим [1, с. 237].

Також темпи та складність процесу цифровізації у сфері політики створюють нові виклики, зокрема розмивання меж між державним і приватним секторами. Ця трансформація відображає інтеграцію цифрових

технологій, які змінюють традиційні методи роботи органів влади та водночас відкривають нові можливості для громадян і зацікавлених груп. Завдяки цифровізації громадяни отримують швидкий доступ до інформації про діяльність державних інституцій, можуть брати участь у відкритих обговореннях суспільно важливих питань, долучатися до електронних консультацій та інших форм електронної участі. Держава підтримує ці процеси шляхом розвитку механізмів співпраці в межах інформаційного простору, спрямованих на забезпечення прозорості, доступності та залучення громадян до політичних процесів [31, с. 110].

Проблематика цифровізації, цифрових трансформацій у публічному управлінні та запровадження електронних технологій у різних аспектах досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Управлінські рішення, які приймаються в умовах державного управління, є складними та різноманітними, що значно ускладнює сам процес прийняття рішень.

Державне управління – це складний соціально-економічний процес, який потребує часу для збору та обробки інформації, значних зусиль і високої відповідальності, оскільки помилки можуть призвести до непередбачуваних наслідків та соціальних втрат, спричиняючи нестабільність. Прийняття рішень на національному рівні, що впливають на суспільство загалом, має бути якісним, надаючи громадянам важливу роль у цьому процесі. У цифрову епоху ключовим аспектом управлінського процесу стає прийняття рішень, яке враховує нові виклики та можливості. У більшості країн світу впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток цифрового суспільства є пріоритетними національними завданнями та стратегічними викликами.

Цифрові технології разом із громадською та людською діяльністю формують цифрову сферу сучасного суспільства. У сьогоdnішніх умовах економічний і інноваційний потенціал нації, рівень освіти та розвиток людського капіталу є ключовими факторами, що визначають прогрес, ефективність національного управління та підтримують впровадження демократичних процедур [38].

Цифровізація, або діджиталізація, означає перетворення процесів, послуг у цифровий формат. Це перетворення може застосовуватися у різних сферах життя, включаючи бізнес, освіту, медицину, культуру, технології та інші галузі [100].

Цифровізація публічного управління та адміністрування (або цифрове врядування) – це форма організації публічного управління, орієнтована на задоволення потреб громадян, яка підвищує ефективність, відкритість і прозорість державних і місцевих органів влади. Вона забезпечує можливість взаємодії цих органів із суспільством, громадянами та бізнесом через цифрові технології, за умов наявності належних цифрових компетенцій у всіх учасників комунікації [10].

Цифровізація державного управління, на нашу думку, полягає у застосуванні цифрових технологій та онлайн-комунікацій для прийняття й виконання національних адміністративних рішень, надання державних послуг та формування ефективних механізмів реалізації національної політики.

Цифрові технології також спрямовані на те, щоб максимально скоротити шлях передачі інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевих користувачів через ефективне використання цифрового простору. Це, своєю чергою, по-перше, спрощує процес отримання важливих державних послуг і дозволів для громадян, по-друге, знижує фінансові витрати на підтримку офлайн-систем надання державних послуг, і, по-третє, мінімізує корупційні ризики завдяки відсутності прямого контакту з адміністрацією.

Розвиток основ цифрового суспільства стимулює вдосконалення способів і методів взаємодії в соціально-економічних відносинах. Застосування інформаційних технологій розширює комунікаційні процеси, змінює склад і статус учасників, принципи просторової взаємодії через мережеву комунікацію, а також сприяє децентралізації прийняття управлінських рішень.

Загальноприйняті підходи до прийняття управлінських рішень часто недостатньо точно відображають їхню ефективність. Водночас рівень освоєння цифрових технологій у суспільстві свідчить про глибоку цифрову трансформацію. Це проявляється в підвищеній увазі до цифрових технологій у всіх сферах, включаючи державне управління та місцеве самоврядування, що сприяє переходу до сервісно-орієнтованої моделі управління. Також спостерігається перехід від застосування цифрових технологій до використання онлайн-інструментів для збору історичних даних, і від цифровізації окремих сфер – до формування всебічного цифрового суспільства [40].

Відповідно до українського законодавства та європейських стандартів, цифровізація в Україні здійснюється за трьома ключовими напрямками. Перший напрям, Interoperability and eServices, включає участь України в програмі ЄС «Interoperability Solutions for European Public Administration 2», проєкті e-CODEX, ініціативі e-invoicing та проєкті «Єдиний цифровий шлюз».

Другий напрям, Відкриті дані, передбачає створення національного веб-порталу відкритих даних (data.gov.ua) та інтеграцію з центральноєвропейськими порталами відкритих даних Europeandataportal.eu та data.europa.eu. Цей напрямок сприятиме підвищенню відкритості, прозорості та ефективності роботи державних інституцій і закладе основу для розвитку індустрії відкритих даних.

Третій напрям, електронна ідентифікація (eID), реалізується в межах імплементації Регламенту № 910 (eIDAS), прийнятого ЄС у 2014 році. Його мета – встановлення єдиних вимог для розробки та використання електронних посвідчень, що забезпечить уніфікований підхід до електронної ідентифікації [4].

Успіх цифрової трансформації залежить від впровадження ефективних концептуальних підходів, розвитку освітніх програм, а також врахування культурно-цивілізаційних особливостей та міжнародного досвіду в різних галузях [4].

Тому, зазначимо, що неможливо створити універсальну систему публічного управління, оскільки кожна держава має свої унікальні підходи та уявлення щодо застосування цифрових технологій. Основу публічного управління становлять інституції, які функціонують у державі. Наприклад, освітня сфера сприяє формуванню суспільства з певними цінностями та компетенціями. Важливою інституційною характеристикою суспільства є влада. У кожній державі сформовано свої владні структури, які тісно пов'язані з громадською думкою, відображають її та водночас сприяють її формуванню.

Публічне управління в демократичному суспільстві базується на врахуванні громадської думки, що здійснюється через інституції зв'язків із громадськістю. Основним недоліком цієї системи є неточність у сприйнятті громадської думки, яка зазвичай визначається шляхом аналізу статистичних даних. Такий підхід є недостатньо ефективним через недоліки у зборі, інтерпретації та аналізі статистики [73].

Отже, проблема публічного управління полягає в неточності аналізу людського фактора при формуванні громадської думки. Для вдосконалення ефективної моделі публічного управління необхідно впроваджувати цифрові технології. Така тенденція є вимогою часу в умовах розвитку інноваційного постіндустріального суспільства.

Однак цифрова трансформація процесів публічного управління може призвести до скорочення кількості державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення ефективності адміністрування за рахунок об'єктивнішого прийняття рішень та зменшення ймовірності технічних помилок у стандартних процедурах. Вона також сприятиме покращенню якості та доступності державних і муніципальних послуг через їх цифровізацію, забезпечуючи підвищений рівень безпеки при їх отриманні.

Таким чином, в умовах цифровізації надання державних послуг повинно залишатися орієнтованим на потреби громадян і бізнесу, однак цифровізація вже зробила традиційні методи більш доступними, зрозумілими та безпечними. Перенесення адміністративних процедур у цифрову сферу не

лише підвищує зручність, але й забезпечує більший рівень захисту. Важливо розвивати надійну та швидку інтернет-інфраструктуру, доступну для всіх громадян і підприємств, а також забезпечити цифрову грамотність громадян і працівників для ефективного використання цифрових технологій. Поряд із цим необхідно гарантувати захист прав і свобод громадян у цифровому просторі, зокрема права на недоторканність приватного життя, свободу вираження поглядів та інші конституційні права.

Висновки до I розділу

Розглянуто теоретичні засади інформаційного суспільства та їх вплив на систему публічного управління. Інформаційне суспільство визначено як новий етап у розвитку людства, який базується на створенні, передачі та використанні інформації. Розвиток цього суспільства призводить до трансформації традиційних підходів до управління, що вимагає використання сучасних технологій та орієнтації на задоволення потреб громадян.

Визначено, що публічне управління в умовах інформаційного суспільства сприяє демократизації процесів, підвищенню прозорості, доступності державних послуг та залученню громадськості до прийняття рішень. У процесі цифровізації відбувається перехід до нових моделей управління, які базуються на принципах відкритості, гнучкості та орієнтації на потреби суспільства.

Таким чином, розвиток інформаційного суспільства створює нові можливості для ефективного публічного управління, але водночас вимагає вирішення низки викликів, таких як цифрова нерівність, забезпечення інформаційної безпеки та адаптація управлінських структур до сучасних вимог.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Організаційно-правові основи цифровізації органів публічної влади

Сьогодні використання інформаційного забезпечення в органах публічної влади відкриває можливості для зниження часових і фінансових витрат, пов'язаних з роботою співробітників. У цьому контексті актуальним стає питання модернізації системи публічного управління в умовах цифровізації [6].

До нормативно-правових актів, що регулюють питання модернізації системи публічного управління в умовах цифровізації, можна віднести Закони України «Про інформацію» від 15.07.2019 № 2657-XII, «Про телекомунікації» від 15.07.2019 № 1280-IV, «Про електронні документи та електронний документообіг» від 06.11.2018 № 851-IV, «Про адміністративні послуги» від 03.04.2018 № 5203-VI, «Про електронні довірчі послуги» від 04.10.2017 № 2155-VIII, «Про доступ до публічної інформації» від 30.04.2015 № 2939-VI, «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 10.08.2013 № 75/98-ВР, «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» від 08.01.2007 № 537-V; Укази Президента України «Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації» від 04.05.2011 № 547/2011, «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій» від 19.10.2005 № 1497/2005, «Про підготовку пропозицій щодо забезпечення гласності та відкритості діяльності органів державної влади» від 21.01.2005 № 325/2001, «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади» від 31.07.2002 № 683/2002, «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» від 30.07.2000 № 928/2000; Розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про

схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації» від 13.02.2018 № 797-р, «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 16.01.2018 № 67-р, «Про затвердження Концепції легалізації програмного забезпечення та боротьби з нелегальним його використанням» від 21.12.2017 № 247-р, «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 19.09.2017 № 649-р, «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні» від 15.11.2016 № 918-р, «Про затвердження плану заходів з підтримки розвитку індустрії програмної продукції на 2013-2014 роки» від 03.12.2013 № 959-р, «Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 10.09.2013 № 718-р, «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» від 14.05.2013 № 386-р, «Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» від 04.09.2012 № 634-р, «Про затвердження Концепції формування системи національних електронних інформаційних ресурсів» від 04.05.2003 № 259-р, «Про затвердження державних замовників регіональних програм і проектів інформатизації» від 20.02.2001 № 54-р; Постанови Кабінету Міністрів України: «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади» від 11.06.2019 № 493, «Про затвердження Положення про формування та виконання Національної програми інформатизації» від 03.06.2019 № 1352, «Про затвердження Положення про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів» від 19.04.2019 № 326, «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 25.05.2018 № 13, «Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства» від 27.11.2012 № 1134, «Про затвердження Порядку формування та виконання галузевої програми і проекту інформатизації» від 13.06.2011 №

1702, «Про затвердження Порядку проведення експертизи Національної програми інформатизації та окремих її завдань (проектів)» від 09.04.2009 № 1048, «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи "Електронний Уряд"» від 23.02.2003 № 208, «Про затвердження Порядку локалізації програмних продуктів (програмних засобів) для виконання Національної програми інформатизації» від 26.09.2000 № 1815 [6, с. 35].

Слід зазначити, що одним зі шляхів модернізації електронного інформаційного забезпечення є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні», де визначено конкретні цілі. Зокрема, це модернізація процесу надання публічних послуг і сприяння взаємодії між владою, громадянами та бізнесом через використання ІКТ, а також вдосконалення публічного управління і розвиток електронного урядування [56]. Перехід до новітніх технологій у сфері публічних електронних сервісів надає чимало переваг, серед яких неієрархічна структура, цілодобова доступність і можливість користувачам отримувати послуги безпосередньо. Це забезпечує зручний доступ до інформації незалежно від робочих годин державних установ [108].

Аналіз джерел [20; 26; 43; 50; 52; 53; 56; 57; 60; 68] дозволяє виділити чотири основні етапи цифровізації публічного управління в Україні.

I етап (1991-2003) – цифрова трансформація управлінських процесів на рівні держави та її органів відбувалася без системності та організованості, що було обумовлено нестабільністю державного апарату законодавства, а складністю внутрішньополітичних процесів. У 2003 році уряд України ініціював створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд», що стимулювало та також впровадження Єдиної стратегії щодо використання цифрових інструментів у публічному управлінні.

II етап (2005-2015) – створені передумови та інфраструктура впровадження для електронного урядування; у 2010 році була схвалена концепція розвитку електронного урядування. Проте, через політичні події 2010-2014 концепція рр. дана не була повністю реалізована. у 2014 році було

створено Державне питань агентство з електронного урядування України. Однак ефективність його діяльності була обмеженою, дане агентство було ліквідовано.

III етап (2019-2021) – у 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України, що стало головним органом у сфері цифрової трансформації та електронного урядування. Також, варто відзначити, що у 2020 році було створено Міжгалузеву раду з питань цифрового розвитку Імплементация Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018-2020 роки є ключовим кроком в цьому напрямку, мета якої- реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку Стратегії реформування державного управління України до 2021 року.

IV етап (з 2022) – у 2022 році рівень користування електронними державними послугами В Україні продовжив зростати Проект «Дія» став справжнім цифровим проривом для України, унікальним сервісом, який надає понад 70 послуг та спрощує адміністративні процедури Співпраця між урядом України та Естонією сприяє розвитку цифрових держав, а Проект EU4DigitalUA результативно впливає на цифрову трансформацію.

З урахуванням змін політичних завдань, які вирішувалися через впровадження різноманітних інструментів електронного урядування, доцільно виділити три основні періоди розвитку відповідного законодавства. Перший період характеризується інформатизацією внутрішніх процесів публічної влади, коли основна увага приділялася модернізації державних установ та їхніх внутрішніх операцій. Другий період пов'язаний із запуском електронних сервісів, що дало змогу громадянам і бізнесу отримувати адміністративні послуги через цифрові платформи, значно підвищуючи доступність і зручність цих послуг. Третій період розпочався з адаптації електронного урядування до умов повномасштабного збройного конфлікту з Росією, коли особливу увагу було зосереджено на забезпеченні стійкості, оперативності та доступності електронних послуг навіть у надзвичайних умовах. Кожен із цих етапів відображає трансформацію державної політики та зміну підходів до ролі

електронних урядових послуг в управлінні державою та політичному процесі [29, с. 7].

З огляду на воєнний стан і майбутнє повоєнне відновлення, Україна планує розробити нову Стратегію розвитку. Прийняття Концепції розвитку цифрових компетентностей до 2025 року є важливим кроком для посилення конкурентоспроможності на ринку праці та модернізації публічного управління [25].

У 2022 році в Україні продовжував зростати рівень використання електронних державних послуг [91]. Проєкт «Дія» є важливим кроком у цифровій трансформації України та значущим досягненням для країни. Він включає мобільний додаток, веб-портал і національний цифровий бренд, розроблений і представлений Міністерством цифрової трансформації України та офіційно запущений у 2020 році.

Серед цифрових сервісів додатку «Дія» наступні: мобільний додаток «Дія» – додаток, який включає в себе інформацію про фізичних осіб із Реєстру та електронні справи; Е-резидентство – онлайн-сервіс, який надає іноземцям можливість вести бізнес в Україні та відкривати банківські рахунки без фізичної присутності в країні; Дія.City – унікальний простір для розвитку та масштабування ІТ-бізнесу, включаючи податкові пільги та інструменти для залучення інвестицій; Дія.Центри – мережа модернізованих ЦНАПів, де надаються адміністративні послуги без черг та зайвої бюрократії; Дія.Бізнес – ініціатива з розвитку підприємництва, яка включає онлайн-платформу та консалтингові зони для підприємців у різних регіонах України; Дія.Цифрова освіта – проєкт, метою якого є навчання цифрової грамотності 6 млн українців протягом 3 років [6, с. 47].

Слід зазначити, що цифрова трансформація в Україні охоплює широкий спектр проєктів, спрямованих на вдосконалення взаємодії державних органів із громадянами та бізнесом. Однією з найзначущіших ініціатив у цьому напрямку є проєкт «Дія», який орієнтований на надання різноманітних онлайн-сервісів для громадян та підприємств.

До ключових елементів цифрової трансформації в межах ініціативи «Дія», спрямованих на підвищення якості електронних довірчих послуг, електронної ідентифікації та електронної демократії, належать: розвиток системи електронної ідентифікації (впровадження Інтегрованої системи електронної ідентифікації (ІСЕІ) та розвиток її інфраструктури); електронна демократія (е-Демократія – впровадження інструментів електронної демократії, таких як електронні петиції, опитування, обговорення проєктів нормативно-правових актів); платформа Взаємодія (національна платформа електронної демократії, яка сприяє взаємодії громадян та владних структур) [6, с. 48].

Отже, можна зазначити, що реалізація проєктів, спрямованих на впровадження електронних довірчих послуг, електронної ідентифікації та електронної демократії, є важливим кроком для забезпечення прозорості, доступності та ефективності державного управління. У зв'язку з військовим вторгненням Росії на територію України сервіс «Дія» став ключовим інструментом як для державних управлінців, так і для громадян, і всі його складові неодноразово оновлювалися у відповідь на нові виклики, спричинені війною.

Основними змінами в додатку «Дія» в умовах воєнного стану є: ЄДокумент (введення нового цифрового документа для підтвердження особи в період воєнного стану); пошкоджене майно (дозволяє громадянам повідомляти про руйнування житла внаслідок збройної агресії РФ); статус внутрішньо переміщеної особи та довідка переселенця; допомога по безробіттю (додавання сервісу для громадян, які втратили роботу внаслідок війни); ЄДекларація (розширення функціоналу для підприємців на порталі «Дія» та у мобільному додатку «Дія», електронна звітність для бізнесу, яка заміщує 374 види ліцензій, необхідних для здійснення підприємницької діяльності під час воєнного стану); військові облігації; кросдержавний шеринг документів (можливість використання українських документів в польському застосунку mObywatel); освітні документи (відображення освітніх документів

у «Дія» для спрощення вступу до ЗВО та працевлаштування); внесення змін про ФОП; перереєстрація авто в Дії; є-Підприємець (комплексний сервіс для отримання необхідних документів для запуску чи розвитку бізнесу); послуги для моряків (надання морякам можливості подати заяву про отримання кваліфікаційних документів командного складу та інші послуги) [6, с. 49-50].

Таким чином, оновлення сервісу «Дія» під час воєнного стану стало важливим кроком у вдосконаленні цифрових послуг для громадян. Повномасштабна війна на території України підкреслила необхідність розвитку електронних державних послуг, особливо для підтримки вразливих верств населення, таких як внутрішньо переміщені особи. В умовах війни онлайн-взаємодія з державою набуває особливого значення, оскільки дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги через мобільні додатки або веб-портали, незважаючи на фізичні обмеження чи закриття місцевих центрів надання адміністративних послуг через кризові обставини, зокрема зміну місця проживання [92]. У березні 2023 року Україна та Сполучене Королівство підписали Угоду про цифрову торгівлю, яка набрала чинності 1 вересня 2024 року після завершення всіх внутрішніх процедур. Угода охоплює ключові напрями, такі як відкриття цифрових ринків, розвиток електронної комерції, кібербезпеку, захист даних, а також технічне співробітництво. Це партнерство сприяє інтеграції України в глобальні ланцюги постачання та підкреслює стратегічну співпрацю між країнами [54; 78]. Для інтеграції України в єдиний цифровий європейський простір важливим кроком є створення та цифровізація державних реєстрів у сфері нерухомості. Це допоможе реєструвати права власності, нараховувати субсидії, надавати соціальні послуги та боротися з корупцією [16].

Основним суб'єктом цифровізації публічного управління в Україні є Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри), яке визначено Постановою Кабінету Міністрів України. Мінцифри виконує ключові функції в процесі цифровізації публічного управління, спрямовані на впровадження сучасних технологій у державні структури, підвищення ефективності надання

державних послуг, забезпечення доступу громадян до електронних сервісів і створення умов для розвитку цифрового суспільства [43].

Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри) є головним органом у системі виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, інновацій, робототехніки, електронного урядування, електронної демократії, інформатизації та розвитку інформаційного суспільства. Мінцифри займається впровадженням електронного документообігу, розвитком цифрових навичок і прав громадян, управлінням відкритими даними, публічними електронними реєстрами та національними інформаційними ресурсами, забезпеченням інтероперабельності та електронних комунікацій, а також розвитком широкосмугового доступу до Інтернету. Крім того, міністерство відповідає за розвиток електронної комерції, надання електронних та адміністративних послуг, електронних довірчих послуг і електронної ідентифікації. Мінцифри також підтримує розвиток ІТ-індустрії, правового режиму «Дія Сіті», хмарних сервісів та виконує функції центрального засвідчувального органу [43].

З наведеного переліку сфер впливу Мінцифри можна побачити, що саме це міністерство є основним суб'єктом публічного управління, який організовує весь процес цифровізації в Україні. При цьому важливо звернути увагу не лише на широке коло сфер, якими опікується Мінцифри, але й на те, що міністерство не просто формує, а й реалізує державну політику в цих напрямках.

Згідно з завданнями, визначеними нормативно-правовими актами, Мінцифри виконує функції, які, на нашу думку, прямо або опосередковано мають організаційний характер щодо цифровізації публічного управління. Пропонуємо розглянути всі функції Мінцифри з позиції функцій формування політики та функцій реалізації політики.

До функцій формування політики належать: організація нормативно-правового забезпечення цифровізації публічного управління; цифрова

експертиза та підготовка відповідних висновків до проєктів нормативно-правових актів; визначення цілей і завдань державної політики (розробка пропозицій щодо: визначення цілей і завдань державної політики тощо); участь у формуванні державної політики; координація управління; діяльності інституцій публічного управління; затвердження методик щодо цифровізації публічного управління; інформування та надання роз'яснень щодо визначених сфер; погодження призначення керівника з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій або цифровізації органу виконавчої влади (CDTO).

Функції реалізації політики передбачають: здійснення заходів щодо створення та забезпечення функціонування окремих електронних систем; здійснення організаційних заходів щодо оптимізації процедур надання публічних (електронних публічних) послуг; надання адміністративних послуг; участь у розробленні та впровадженні вимог; моніторинг та нагляд згідно повноважень [43].

Слід зазначити, що міністр Мінцифри, особисто відповідає (ст. 10) за формування та реалізацію державної політики у всіх зазначених у цій статті сферах [43]. Однак міністерство як інституція публічного управління має зосередитися передусім на функціях із формування політики, тоді як функції реалізації, наразі покладені на Мінцифри, доцільно передати іншим інституціям публічного управління (роботу яких координуватиме міністр). Така деконцентрація функцій сприятиме зміцненню демократичних основ публічного управління. При цьому важливо зазначити, що службовці міністерства не повинні безпосередньо здійснювати реалізацію політики, а лише розробляти відповідні заходи і координувати їх виконання іншими інституціями публічного управління.

2.2. Електронне урядування та адміністративні послуги

Аналіз електронного урядування в Україні варто проводити, орієнтуючись на основні категорії, що відображають рівень його розвитку в країні, а саме: впровадження та використання інформаційно-комунікаційних

технологій (ІКТ), застосування інструментів електронної демократії та ступінь цифровізації державних послуг. Розвиток сучасних ІКТ є стратегічно важливим та необхідним елементом для створення цифрової економіки, що спрямована на забезпечення зростання національної конкурентоспроможності та підвищення ефективності державного управління.

Електронна демократія є однією з ключових реформ державного управління, яку активно впроваджують в Україні, адже її основою є принципи прозорості, відкритості та громадської просвіти. Головна мета розбудови е-демократії – це залучення громадян до процесів державотворення та ухвалення рішень через використання електронних технологій. Серед ефективних інструментів е-демократії можна виділити збір підписів і надсилання е-петицій для підтримки ініціатив, електронні звернення, консультації та анкетування, що надають можливість отримати зворотний зв'язок щодо планів і діяльності органів влади, а також е-голосування.

Основною проблемою впровадження політики електронної демократії є недостатня законодавча база для конкретних її інструментів. З точки зору громадян, запровадження е-демократії в Україні стикається з такими труднощами, як: цифрова нерівність між міським і сільським населенням, нерівність у доступі до Інтернету між молодшим і старшим поколінням, а також залежність від рівня освіти. До того ж існують значні обмеження у доступі до Інтернету, низький інтерес користувачів до електронної взаємодії з органами влади, недостатня компетенція у сфері електронного урядування та е-демократії, а також загалом низькі показники електронної комунікації між урядом і громадянами та обмежений інтерес громадян до такої взаємодії [36; 63].

Одним із ключових показників розвитку соціальної держави та орієнтації державного управління є забезпечення максимальної доступності та високої якості державних послуг для населення та організацій. Основною метою цифрового розвитку країни є надання громадянам та бізнесу доступу до якісних і зручних публічних послуг без корупційних ризиків. Головною ідеєю

цифровізації державних послуг є можливість отримання населенням адміністративних послуг від державних органів у електронній формі. Електронна адміністративна послуга – це адміністративна послуга, яку суб'єкт звернення отримує в електронному вигляді за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифровізація адміністративних послуг є одним із пріоритетних напрямків для Уряду України, що в сучасних умовах тісно переплітається з процесом децентралізації. Децентралізація є важливим інструментом ефективного розвитку територій, спрямованим на демократизацію та забезпечення реального народовладдя. Головна мета реформи децентралізації полягає в передачі значної частини повноважень і бюджетів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Для цього в Україні було створено нову трирівневу систему адміністративно-територіального устрою, яка охоплює регіони, райони та територіальні громади. Відповідно, розмежування повноважень відбувається не лише між центральними та місцевими органами виконавчої влади, але й передбачає передачу ключових повноважень на рівень, найближчий до людей [76].

У процесі євроінтеграції одне з основних завдань держави – створення ефективної системи роботи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, яка забезпечуватиме повну реалізацію прав і свобод громадян, а також надання якісних послуг. Сьогодні надання адміністративних послуг стало ключовим напрямом діяльності місцевих органів влади в Україні. Адміністративні послуги являють собою публічні послуги, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування в межах реалізації їхніх владних повноважень. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга визначається як результат реалізації владних повноважень органом, що надає адміністративні послуги, на підставі заяви фізичної чи юридичної особи. Ця послуга спрямована на набуття, зміну чи припинення прав і обов'язків особи згідно із законодавством [15].

Основними ознаками адміністративних послуг є те, що вони надаються лише за зверненням фізичних або юридичних осіб і спрямовані на реалізацію суб'єктивних прав приватних осіб. Вони забезпечують створення юридично значущих умов для заявників та надаються виключно тими адміністративними органами, які уповноважені на це в межах своїх владних повноважень [14].

Система надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні базується на принципах орієнтації органів влади на потреби отримувачів послуг, забезпечення максимальної відповідності законним вимогам громадян при мінімальних витратах, а також залучення та координації зусиль державного, приватного та громадського секторів у процесі формування і реалізації політики адміністративних послуг.

Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади було затверджено Кабінетом Міністрів України у 2006 році [59]. Питання розвитку системи адміністративних послуг стало одним із пріоритетних напрямів державної політики України. Зокрема, активність уряду в цій сфері значно зросла з 2009 року, коли почали регулярно ухвалюватися урядові рішення, спрямовані на покращення надання адміністративних послуг. Важливим кроком стало ухвалення у вересні 2012 року Закону України «Про адміністративні послуги» [45], регулює процес надання адміністративних послуг державними органами, встановлюючи правові засади для реалізації прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб у цій сфері. В останні роки в Україні значно активізувався процес впровадження електронного урядування, що охоплює як центральні органи виконавчої влади, так і органи місцевого самоврядування. Важливу роль у наданні електронних послуг відіграють Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які створені відповідно до цього закону. ЦНАПи – це постійно діючі органи або структурні підрозділи виконавчих органів місцевих рад чи державних адміністрацій, у яких адміністративні послуги надаються через адміністраторів шляхом їх взаємодії з відповідними суб'єктами надання послуг [45].

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) сам по собі не є суб'єктом, що надає адміністративні послуги; його основна роль полягає в організації надання послуг в одному місці за принципом «єдиного вікна». Послуги фактично надають державні органи та органи місцевого самоврядування. Діяльність ЦНАПів регламентується Конституцією та законами України, актами Кабінету Міністрів, Президента України, а також документами органів місцевого самоврядування, місцевих та центральних органів виконавчої влади, положенням і регламентом центру [51].

Процес надання адміністративних послуг у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) базується на принципах верховенства права, прозорості, доступності, оперативності, захищеності даних, справедливості, а також мінімізації бюрократичних процедур для зручності звернення громадян. В е-урядуванні ключовим аспектом є якість публічних послуг, що надаються в різних форматах, з фокусом на скорочення часу, необхідного для здійснення транзакцій. Розрізняються послуги критичної значущості (як-от працевлаштування, отримання кредиту) та адміністративні послуги (наприклад, довідки й дозволи). Послуги класифікуються за цінністю і вартістю, які оцінюють за складом користувачів, середньою вартістю, цінністю послуги та її пріоритетом для громадян. Цінність розділяється на високу (охорона здоров'я, освіта), середню (оподаткування) і низьку (сертифікація, штрафи). Вартість враховує доходи й витрати, середній час обслуговування, і співвідношення вартості до часу обслуговування. В останні роки багато країн активізували впровадження е-урядування, що спричинило значні організаційні зміни у функціонуванні державних органів і розширення переліку онлайн-послуг.

Майбутнє надання публічних послуг нерозривно пов'язане з автоматизацією збору та систематизації даних, а також з інформуванням громадян. Завдяки використанню інформаційних технологій і автоматизації можна зменшити час надання послуг, підвищити прозорість і забезпечити їх безперервну доступність. Нові цифрові технології, що базуються на аналізі

великих обсягів даних, здатні кардинально трансформувати публічні інституції, створюючи середовище, де взаємодія з владою стає простою, швидкою, безпечною та позбавленою корупційних ризиків. Водночас сучасні концепції розвитку е-урядування підкреслюють потребу в активній трансформації публічних установ і залученні громадян до використання електронних послуг, що сприяє швидшому переходу до цифрових підходів у державному управлінні.

Незважаючи на позитивні результати у впровадженні послуг органів виконавчої влади через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), існує ряд значних проблем. Однією з основних є низький рівень взаємодії між місцевими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами органів виконавчої влади, що обмежує ефективну організацію надання послуг через ЦНАП. Також часто спостерігається неналежна підготовка самих органів виконавчої влади до надання адміністративних послуг у ЦНАП, що виявляється в затримках із оновленням технологічних та інформаційних карток, несвоєчасною передачею бланків та інших матеріалів, а також відсутністю необхідних змін у нормативно-правових актах. Крім того, самі ЦНАП стикаються з низкою викликів, таких як нестача персоналу та приміщень, низький рівень підготовки працівників, брак мотивації та недостатня оплата праці. Відсутність електронного документообігу між ЦНАП і суб'єктами надання адміністративних послуг створює додаткові труднощі, збільшуючи навантаження на працівників і уповільнюючи процес обміну необхідними документами та інформацією [21].

Ефективний розвиток сфери надання адміністративних послуг залежить від кількох ключових факторів, серед яких організаційний, інформаційний та людський фактори відіграють важливу роль. Людський фактор охоплює аспекти віку, рівня освіти, навичок, мотивації, поінформованості, задоволеності та рівня конфліктності серед працівників і користувачів послуг. Пріоритетними напрямками вдосконалення механізму надання послуг є

децентралізація, спрощення процедур, дерегуляція, посилення інституційної спроможності та забезпечення комунікаційної підтримки, які спільно сприятимуть покращенню якості та доступності адміністративних послуг для громадян.

Окремої уваги заслуговує діяльність ЦНАП в умовах воєнного стану. У період з 1 жовтня до 30 листопада 2022 року Центр політико-правових реформ (ЦППР) у співпраці з регіональними партнерами мережі UPLAN провели моніторинг роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у Києві, Львові, Дніпрі та Харкові, щоб оцінити вплив війни на їх діяльність, зокрема доступність і якість послуг [82]. Результати дослідження виявили кілька ключових проблем: обмежену доступність послуг, оскільки деякі ЦНАП, навіть відновивши доступ до державних реєстрів, не надають повний спектр базових послуг, особливо соціального характеру, таких як послуги для внутрішньо переміщених осіб та пенсійні послуги; скорочення графіку роботи, через що зменшилася доступність послуг для громадян; ускладнення роботи ЦНАП через відключення електроенергії, яке унеможлиблює надання певних послуг без доступу до державних реєстрів; кадрові втрати, оскільки в окремих ЦНАП кількість працівників значно скоротилася, наприклад, у ЦНАП Солом'янської РДА м. Києва залишилося лише 76% від необхідного штату після звільнення 15 співробітників [82].

У зв'язку з агресією російської федерації проти України 24 лютого 2022 року, постала критична проблема забезпечення своєчасного доступу до послуг на територіях, охоплених війною, а також надання таких послуг громадянам, які були змушені залишити країну. Особливу актуальність у воєнний час набуло оперативне та якісне надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. Для покращення доступності й ефективності цих адміністративних послуг в умовах воєнного стану важливо дослідити ключові проблеми, які виникають у процесі їх реалізації [19]

Важливим є обґрунтування основних інструментів законодавчого регулювання надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Згідно з визначенням поняття «адміністративна послуга», наданим у Законі України «Про адміністративні послуги», суб'єктами таких послуг є фізичні та юридичні особи. Однак, у публічно-правових відносинах також беруть активну участь фізичні особи-підприємці (ФОП) і самозайняті особи. Чинна редакція закону створює правову прогалину, адже ФОП і самозайняті особи не можуть звертатися до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у своєму професійному статусі. Натомість вони змушені діяти як фізичні особи, що створює незручності і не відповідає сучасним реаліям адміністративного регулювання. Така ситуація вимагає внесення відповідних змін до законодавства для забезпечення рівного доступу всіх категорій суб'єктів до адміністративних послуг [46]. Водночас збереження такого статусу може виявитися недоцільним в умовах динамічного розвитку суспільних відносин та зростаючої спроможності системи урізноманітнювати перелік, характер і обсяг адміністративних послуг. Це питання також стосується громадських організацій, що діють без статусу юридичної особи, які наразі не мають належного правового механізму для доступу до адміністративних послуг. Таким чином, актуальним є перегляд підходів до суб'єктів адміністративних послуг з урахуванням сучасних реалій і потреб різних категорій заявників [5].

Одними з ключових документів, що формують напрями адміністративної реформи, є Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Концепція розвитку системи електронних послуг України, Концепція розвитку електронного урядування України, Концепція розвитку цифрової інфраструктури України та відповідний План заходів з її реалізації. Ці документи спрямовані на створення та вдосконалення системи надання адміністративних послуг у межах концепції державної послуги. Громадяни України вже неодноразово користувалися послугами ЦНАП та порталом «Дія» для отримання адміністративних послуг, що дає їм змогу порівняти сучасну систему з попередньою, оцінюючи її зручність та ефективність [74].

Варто наголосити на значущості Стратегії адміністративної реформи в Україні до 2025 року, яка є ключовим нормативно-правовим документом, що визначає напрями реформування та механізми впровадження змін у сфері надання адміністративних послуг. Ця стратегія окреслює пріоритети розвитку системи адміністративного обслуговування та забезпечення її відповідності сучасним потребам суспільства (Деякі питання реформування державного управління, 2019) [17]. Враховуючи завдання закону, спрямовані на створення механізму надання адміністративних послуг за зручними та прозорими процедурами, ключовим пріоритетом для України є ухвалення Закону «Про адміністративну процедуру». Також важливо забезпечити поступову гармонізацію законодавства з європейськими стандартами, що сприятиме ефективнішій інтеграції в єдиний правовий простір ЄС і покращенню якості адміністративних послуг для громадян [47]. Україна демонструє позитивну динаміку у сфері надання адміністративних послуг, що пов'язано з активною діяльністю органів влади у створенні механізмів для їх покращення. Висока ефективність впроваджуваних реформ підтверджується результатами соціологічних досліджень: 93% громадян задоволені якістю послуг, що надаються через ЦНАПи, а 78% готові рекомендувати їх знайомим. Однак для забезпечення подальшого прогресу потрібна системна модернізація та адаптація процесів до сучасних викликів [75].

Багато теоретичних аспектів адміністративних послуг залишаються предметом дискусій, що частково уповільнює процес їх належного законодавчого врегулювання. Відсутність чітких і вдосконалених законодавчих норм у цій сфері унеможливорює ефективне вдосконалення системи надання адміністративних послуг загалом.

Впровадження мобільного застосунку та порталу «Дія» стало значним кроком у цифровізації державних послуг в Україні. Цей сервіс об'єднує різноманітні електронні послуги в єдину систему, що спрощує доступ громадян до державних сервісів. Авторизація через «Дію» можлива за допомогою кваліфікованого електронного підпису, токена або системи GovID,

що забезпечує безпечний доступ до таких послуг, як пенсійні, трудові, соціальні, міграційні, адміністративні та житлові. Однак, попри централізацію послуг у «Дії», користувачам все ще може знадобитися створювати окремі облікові записи для доступу до специфічних сервісів окремих установ [30].

Адміністративно-правове регулювання електронних адміністративних послуг в Україні стикається з низкою проблем. Хоча існує значна кількість нормативно-правових актів, механізмів та інституцій, що регулюють цю сферу, ключовою проблемою залишається відсутність чіткої законодавчої бази для функціонування єдиного порталу «Дія». Це обумовлено постійним розширенням спектру послуг та механізмів їх надання, що ускладнює їхнє охоплення в рамках одного закону. На сьогодні діяльність державних органів та службовців, пов'язана з наданням адміністративних електронних послуг, регулюється низкою законів, зокрема «Про адміністративні послуги», «Про електронні довірчі послуги» та «Про особливості надання публічних (е-публічних) послуг». Ці закони створюють основу для розвитку електронного урядування, але потребують подальшого вдосконалення для більш ефективного управління та забезпечення доступності електронних послуг для громадян.

Основні напрями розвитку електронного врядування включають посилення захисту від кібератак та хакерських втручань, що передбачає впровадження більш складних систем для забезпечення цілісності й конфіденційності електронних даних. Також важливим є створення мобільних застосунків і адаптивних вебплатформ, які забезпечують зручність користувачів під час евакуації, розселення та інших кризових ситуацій. Необхідно зосередитися на навчанні, інформуванні громадян, моніторингу криз і розробленні систем швидкого реагування. Окремої уваги потребує забезпечення безперебійного електроживлення серверів та інших критично важливих систем, особливо в умовах воєнного часу. Для досягнення цього потрібен комплексний підхід, спрямований на підвищення надійності, доступності та безпеки електронних послуг.

Із запровадженням воєнного стану, який поставив серйозні виклики перед державними інституціями, інфраструктурою та суспільством загалом, традиційні способи функціонування державних установ зазнали суттєвих змін. Уряд відреагував на це оперативно: Постановою Кабінету Міністрів України №165 від 28 лютого 2022 року було зупинено строки надання адміністративних послуг і видачі документів дозвільного характеру на час воєнного стану та протягом місяця після його скасування. Однак, із набуттям чинності Постанови Кабінету Міністрів України №828 від 8 серпня 2023 року, строки надання послуг і видачі документів поновлено з 25 серпня 2023 року.

Війна суттєво вплинула на роботу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). З першого дня повномасштабного вторгнення діяльність центрів була значно обмежена, оскільки більшість послуг потребують доступу до відповідних державних реєстрів, які були недоступними або заблокованими. Водночас, навіть у таких кризових умовах, ЦНАП залишаються важливими для держави, переорієнтувавшись на надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам, виконуючи роль ключового механізму підтримки населення в умовах воєнного часу. Основними проблемами, що виникли в перші місяці воєнного стану у сфері надання адміністративних послуг, були складнощі зі встановленням особи у випадку втрати всіх документів, зупинення всіх послуг, які здійснюються за допомогою державних реєстрів, таких як реєстрація бізнесу, нерухомості та транспортних засобів, а також припинення надання однієї з найбільш поширених послуг – реєстрації або декларування місця проживання, що ускладнило доступ громадян до інших необхідних послуг [24].

Україна вже мала досвід вирішення подібних проблем у 2014 році, коли була розроблена відповідна політика та прийнятий рамковий закон для регулювання цих питань. Основним законодавчим актом, що визначає правовий статус тимчасово окупованих територій, є Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території» [48]. Закон України «Про забезпечення прав і свобод

громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території» регулює правила реєстрації місця проживання, продажу майна, умови підприємницької діяльності та соціального захисту для громадян, які проживають на тимчасово окупованих територіях. Окрім цього, закон встановлює певні обмеження для таких осіб. З 24 лютого 2022 року значення адміністративних процедур в умовах воєнного стану істотно зросло, однак процес формування адміністративно-правового регулювання цих процедур в Україні ще не завершено [66].

Адаптація адміністративних послуг до умов воєнного стану в Україні є одним із ключових викликів сучасності. Це потребує оперативності, гнучкості та впровадження інноваційних підходів у процес надання послуг. Найбільш актуальними адміністративними послугами в нинішніх умовах залишаються видача паспортів, реєстрація місця проживання, а також послуги, що надаються Держгеокадастром, особливо на територіях, які не перебувають під окупацією. Реєстраційні послуги також зазнали активізації, що вимагає адаптації відповідних процедур для забезпечення їхньої доступності. З моменту початку російської агресії та запровадження воєнного стану регіональні органи влади України поступово відновили прийом громадян і надання адміністративних послуг, включаючи оформлення документів, що посвідчують особу, та видачу паспортів.

Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» № 2259-IX від 12.05.2022 внесено зміни, що стосуються роботи ЦНАПів. Зокрема, у постраждалих від конфлікту регіонах центрам надано можливість самостійно визначати деталі надання адміністративних послуг залежно від ситуації. Однак, на початку активних бойових дій багато адміністративних послуг виявилися недоступними через припинення діяльності ключових установ, таких як Державна міграційна служба та Державний реєстр актів цивільного стану.

У багатьох регіонах, охоплених бойовими діями, установи, що надають базові адміністративні послуги, були переміщені до безпечних зон, а їхні приміщення зазнали значних руйнувань або пошкоджень. Після завершення бойових дій важливим завданням стане повернення цих установ на місця, відновлення їхньої інфраструктури та забезпечення належної якості надання послуг. Водночас серйозною проблемою є кадровий дефіцит – багато фахівців, які надавали адміністративні послуги, залишили країну на початку війни й не поспішають повертатися через безпекові ризики. Хоча в умовах воєнного стану пріоритет надається забезпеченню оборони, екстрених служб та медицини, окремі адміністративні послуги залишаються критично важливими. Без їхньої належної організації неможливо забезпечити громадянам повну реалізацію їхніх прав та обов'язків навіть у кризовий період [65]. Швидке оновлення та адаптація законодавства можуть суттєво покращити ситуацію з наданням адміністративних послуг, особливо в умовах війни. Система адміністративних послуг відіграє ключову роль у суспільних відносинах, сприяючи реалізації прав фізичних і юридичних осіб. Ефективність цієї системи особливо важлива у кризові часи, адже якісне надання адміністративних послуг значною мірою впливає на підвищення рівня життя громадян, стимулює економічний розвиток та підтримує демократичні цінності. Забезпечуючи доступність, якість та інновації в адміністративних послугах, держава створює підґрунтя для соціального й економічного добробуту суспільства.

Багато теоретичних аспектів щодо адміністративних послуг залишаються предметом дискусій, що ускладнює їх формалізацію та підтримку. Умови воєнного стану зумовлюють необхідність вживання невідкладних заходів для забезпечення доступу населення до адміністративних послуг. На основі аналізу визначено ключові законодавчі інструменти для вирішення цього питання: прийняття спеціальних законів чи указів, які врегульовують порядок надання адміністративних послуг у воєнний час; розробка чітких процедур і вимог для органів влади; гарантування безпеки

та конфіденційності даних громадян; визначення відповідальних установ і посадових осіб за надання адміністративних послуг у надзвичайних умовах. Важливим аспектом також є забезпечення розуміння громадянами порядку та умов отримання адміністративних послуг у цих умовах.

Ці заходи сприяють ефективному та безпечному наданню адміністративних послуг у кризових ситуаціях. Проте їх реалізація вимагає вдосконалення законодавчої бази. Комплексний підхід до підвищення доступності електронних послуг під час бойових дій має включати забезпечення їхньої надійності, доступності та безпеки, що є критично важливим у сучасних умовах.

Попри виклики, спричинені запровадженням воєнного стану, ракетними обстрілами та іншими кризовими явищами, система надання адміністративних послуг продовжує функціонувати стабільно, забезпечуючи доступ до послуг як в особистому форматі, так і онлайн. Однак ситуація 2022 року показала нагальну потребу в терміновому перегляді та адаптації законодавства щодо надання адміністративних послуг в умовах кризи. Це стосується не лише паспортних послуг і реєстрації актів цивільного стану, але й соціальних послуг для внутрішньо переміщених осіб та інших категорій постраждалого населення. Для ефективного управління в таких умовах необхідно забезпечити гнучкість, впровадження інновацій і здатність швидко реагувати на зміни, зосереджуючи увагу на потребах громадян, які опинилися в складних обставинах.

Для покращення роботи ЦНАП в умовах війни було запропоновано кілька рекомендацій: розширення спектру послуг для забезпечення надання всіх базових адміністративних послуг, включаючи соціальні, у всіх ЦНАП; поступове відновлення повного графіку роботи з можливістю прийому громадян у вечірній час та по суботах, враховуючи безпекову ситуацію; забезпечення безперебійної роботи шляхом оснащення ЦНАП генераторами та іншими засобами підтримки під час відключень електроенергії; а також підтримка і навчання персоналу, забезпечення належних умов праці,

конкурентної оплати і регулярного підвищення кваліфікації для працівників ЦНАП. Реалізація цих рекомендацій має сприяти підвищенню ефективності та доступності адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Висновки до 2 розділу

Проаналізовано організаційно-правові засади цифровізації органів публічної влади, розвиток електронного урядування та адміністративних послуг в Україні. Дослідження показало, що цифрова трансформація стала важливим чинником модернізації публічного управління, спрямованого на підвищення прозорості, доступності та ефективності державних послуг. Основними інструментами впровадження цифровізації є нормативно-правові акти, програми, зокрема проєкт «Дія», а також ініціативи Мінцифри. Визначено ключові етапи цифровізації, які відповідають сучасним викликам, зокрема впровадження електронного документообігу, розвитку електронної ідентифікації та електронної демократії.

Електронне урядування в Україні сприяє зростанню громадської участі в державотворчих процесах, а також розширенню спектру адміністративних послуг, доступних у цифровому форматі. Водночас дослідження виявило низку проблем, пов'язаних із цифровою нерівністю, обмеженим доступом до Інтернету, недостатньою законодавчою базою та потребою у вдосконаленні функціонування ЦНАПів. Окремо розглянуто виклики воєнного стану, які поставили нові вимоги до надання адміністративних послуг, зокрема забезпечення доступу до них внутрішньо переміщеним особам.

Підкреслено необхідність подальшої модернізації законодавчої бази, децентралізації адміністративних функцій, розвитку інфраструктури для електронного урядування, підвищення цифрових компетенцій громадян і працівників публічної адміністрації, а також створення умов для надання якісних адміністративних послуг навіть в умовах кризи. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для вдосконалення механізмів цифровізації публічного управління в Україні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

3.1. Цифрова компетентність та цифрові робочі місця в системі публічного управління

Цифровізація діяльності органів публічної влади є важливим пріоритетом для розвитку країн, зокрема України. Впровадження цифрових технологій розглядається як один із головних напрямів реформування державної системи та інструмент для боротьби з корупцією. Для успішної цифровізації необхідно, щоб персонал органів влади мав належну кваліфікацію та навички у використанні цифрових технологій.

Насамперед, вивчаючи питання розвитку цифрової компетентності в публічному управлінні, слід розкрити сутність поняття «цифрова компетентність». Аналіз публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів показує, що існують різні трактування цього терміна, залежно від наукового підходу та сфери дослідження [37, с. 57]:

- сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті (В. Куйбіда, О. Петров, Л. Федулова, Г. Андрощук);

- доведена здатність працювати індивідуально або колективно, використовуючи інструменти, ресурси, процеси і системи, які відповідають за доступ до інформації (відомостей і даних) та її оцінювання, застосовувати таку інформацію для вирішення проблем, спілкування, створення інформаційно-спрямованих рішень, продуктів і систем, а також для отримання нових знань (О. Овчарук);

- здатність ефективно та результативно використовувати інформаційно-комунікаційні технології у своїй професійній діяльності з метою розвитку (С. Прохорова);

- здатність користувача упевнено, ефективно і безпечно вибирати і застосовувати інформаційно-комунікаційні технології в різних сферах життя, заснована на неперервному оволодінні знаннями, вміннями, мотивацією, відповідальністю (О. Сахно);

- впевнене та ґрунтовне користування засобами інформаційно-комунікаційних технологій у таких сферах, як робота, можливість працевлаштування, освіта, дозвілля, залучення та участь у житті суспільства, що є життєво необхідними для участі у щоденному соціально-економічному житті (S. Carretero, R. Vuorikari, Y. Punie);

- набір знань, умінь, які необхідні для використання інформаційних технологій та цифрових медіа для виконання завдань; розв'язання проблем; керування інформацією; співробітництва; спілкування; створення і поширення контенту; спільної діяльності та задоволення потреб (А. Ferrari).

Особливу увагу варто приділити оновленій Рамці цифрової компетентності DigComp 2.1 [110], яку було адаптовано українськими експертами з урахуванням рекомендацій європейських та міжнародних інституцій у сфері цифрових компетентностей. У 2021 році було опубліковано опис цієї Рамки цифрової компетентності для громадян України[42]

Узагальнена адаптована структура Рамки цифрової компетентності для громадян України включає такі основні елементи: основи комп'ютерної грамотності; інформаційна грамотність та уміння працювати з даними; створення цифрового контенту; комунікації та взаємодія у цифровому суспільстві; безпека в цифровому середовищі; розв'язання проблем у цифровому середовищі [37, с. 60].

На думку експертів, основні підходи, виміри та концептуальні засади цієї Рамки рекомендовано використовувати для розробки державної або регіональної політики у сфері розвитку цифрової грамотності. Її також слід враховувати при створенні рамок професійних компетентностей для різних груп населення та категорій працівників у різних сферах (удосконалення професійних стандартів і посадових вимог), а також для оцінки рівня

цифрових компетентностей та планування заходів для підвищення цифрової грамотності. Поняття «цифрова компетентність» у Рамці розкривається як комплексна характеристика особистості, що динамічно поєднує знання, вміння, навички та ставлення до використання цифрових технологій для спілкування, саморозвитку, навчання, роботи й участі в суспільному житті, з урахуванням відповідної сфери компетенцій (з акцентом на безпеку, творчість, критичність, відповідальність та етику) [42, с. 52-53].

Професійні цифрові компетентності публічних службовців включають: знання (правові аспекти цифрових технологій, діяльності відомства та надання державних послуг в цифровому форматі; програмні документи та пріоритети державної цифровізації; відомчі інформаційно-аналітичні системи для збору, обробки та аналізу даних; системи управління інформаційними ресурсами, міжвідомчої взаємодії та електронного документообігу; правові та етичні принципи використання цифрових технологій, питання цифрової та інформаційної безпеки), вміння (використання цифрових технологій для виконання службових обов'язків; робота з відомчими базами даних і державними електронними ресурсами; захист інформації та особистих даних; використання інформаційно-аналітичних систем, програмного забезпечення та цифрових платформ; критичний аналіз джерел даних та цифрового контенту); навички (робота в цифровому середовищі, комунікація з колегами, громадянами і бізнесом за допомогою цифрових технологій; управління даними та інформацією, дотримання етичних і правових норм публічної служби), цифровий етикет (дотримання правил поведінки в цифрових комунікаціях; захист конфіденційної інформації, включаючи персональні дані; використання державних електронних ресурсів з урахуванням екологічних і правових вимог; дотримання правил кібергігієни та забезпечення безпеки інформації) [37, с. 62].

У 2021 році важливою подією для розвитку цифрової грамотності населення стало схвалення урядом України Концепції розвитку цифрових компетентностей, яка має на меті визначити пріоритетні напрями та ключові

завдання для формування й розвитку цифрових навичок серед громадян, зокрема працездатних осіб, людей похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп, що відповідає вимогам сучасної цифрової економіки й суспільства. Основними завданнями Концепції є формування та розвиток цифрових навичок і компетентностей, що сприятимуть не тільки економічному, але й суспільному розвитку, а також розвитку електронної демократії й людського капіталу; забезпечення правового регулювання для формування державної політики в цій сфері; розроблення законодавчих змін, які визначатимуть основи цифрової освіти та цифрових навичок у різних сферах суспільного життя; встановлення системи та опису компонентів цифрової компетентності (рамки цифрових компетентностей) з визначенням вимог до рівня цифрових навичок для різних категорій працівників; координація зусиль органів виконавчої влади для розвитку цифрових навичок; створення індикаторів для моніторингу рівня розвитку цифрових навичок та компетентностей; підвищення обізнаності громадян про небезпеки в Інтернеті, що є важливим кроком у процесі адаптації громадян України до сучасних викликів інформаційного суспільства [28].

Згідно з Концепцією, цифрова компетентність є динамічною комбінацією знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів та інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, що визначає здатність людини успішно соціалізуватися, здійснювати професійну або подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій. Цей опис професійних цифрових компетентностей може бути застосований для розробки відомчих стандартів органів публічної влади та складання посадових інструкцій для публічних службовців. Зважаючи на актуальність питання розвитку цифрових компетентностей, важливо досліджувати механізми їх формування й удосконалення. До таких механізмів належать державні програми поширення цифрових навичок, реформа системи середньої освіти, реорганізація університетської освіти, розвиток корпоративного навчання, створення навчальних платформ, а також

стимулювання освоєння цифрових компетенцій на індивідуальному рівні [69, с. 3].

В Україні активно функціонують різноманітні онлайн-платформи, що надають освітні послуги в дистанційному форматі. За підтримки Міністерства освіти і науки України та Державної служби якості освіти створено кілька важливих ресурсів, серед яких інформаційний портал «Цифрові сервіси для освіти України», дистанційні та онлайн-сервіси для освітнього процесу, а також спеціалізовані платформи для учнів і вчителів. Крім того, діють такі освітні заклади, як Міжнародна українська школа, Атмосферна школа та дистанційна школа «Оптіма», які забезпечують доступ до якісної освіти для широкого кола учнів.

Одним із ключових проєктів, який реалізується Міністерством цифрової трансформації України з метою підвищення рівня цифрової грамотності громадян і компетентності публічних службовців, є вебпортал цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта». Цей ресурс є важливим інструментом у процесі цифрової трансформації публічного управління. Його запуск відбувся у вересні 2020 року, а в березні 2021 року Кабінет Міністрів України нормативно закріпив функціонування порталу, затвердивши Положення про Єдиний державний вебпортал цифрової освіти «Дія. Освіта». Зважаючи на переваги використання цього вебпорталу, його значення для організації навчання у сфері публічного управління цифровою трансформацією заслуговує на особливу увагу [44].

Кабінет Міністрів України доручив Міністерству освіти і науки України розробити нормативно-правові акти для врегулювання порядку наповнення Єдиного державного вебпорталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта». Зокрема, це стосується забезпечення вебплатформи дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн» необхідними освітніми матеріалами для дистанційного здобуття освіти. Також Міністерству було доручено забезпечити ефективне функціонування цієї вебплатформи, що є важливим кроком у розвитку сучасних інструментів дистанційного навчання [44].

Міністерство цифрової трансформації України активно впроваджує європейські стандарти цифрової грамотності, зокрема, адаптує Рамку цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1 до національних потреб. Ця адаптація сприяє підвищенню цифрової грамотності українців та розвитку цифрових навичок, необхідних для сучасного суспільства.

Одним із ключових проєктів у цьому напрямі є національний тест на цифрову грамотність «Цифрограм», запущений на онлайн-платформі «Дія.Цифрова освіта». Завдання тесту систематизовано за сферами знань європейської рамки цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1, адаптованої українськими експертами. Тестування передбачає перевірку базових знань та навичок із цифрової грамотності у шести сферах: основи комп'ютерної грамотності; інформаційна та медіаграмотність; вміння працювати з даними; створення цифрового контенту; комунікація і взаємодія у цифровому суспільстві; безпека у цифровому середовищі.

Кожна з цих сфер охоплює п'ять компетентностей, що дозволяє комплексно оцінити рівень цифрової грамотності громадян. Після проходження тесту учасники отримують електронний сертифікат, який засвідчує загальний рівень цифрової грамотності та кількість набраних балів по кожній сфері компетентностей.

Крім того, Міністерство цифрової трансформації оприлюднило Рамку цифрової компетентності для громадян України, яка є інструментом для покращення рівня цифрових компетентностей українців, допомагає у створенні державної політики та плануванні освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності та практичного використання засобів і сервісів ІТ-технологій конкретними цільовими групами населення.

Таким чином, орієнтація на європейські фреймворки цифрової грамотності та їх адаптація до українських реалій сприяє ефективному розвитку цифрових навичок громадян та інтеграції України у світовий цифровий простір [34].

На вебпорталі «Дія. Цифрова освіта» доступно близько 70 освітніх серіалів, які охоплюють різні сфери, зокрема цифрову грамотність для юристів, вчителів, медиків, журналістів, держслужбовців, школярів та інших цільових аудиторій. Ці серіали спрямовані на підвищення цифрових компетентностей громадян, адаптуючи їх знання та навички до сучасних вимог цифрового середовища [39]. Після запровадження воєнного стану на вебпорталі «Дія. Цифрова освіта» були створені актуальні курси, спрямовані на підтримку військовослужбовців та медичних працівників, що відповідають їхнім потребам у сучасних знаннях і навичках для ефективного виконання професійних обов'язків у кризових умовах [72, с. 838].

На вебпорталі «Дія. Цифрова освіта» спостерігається трансформація традиційного підходу до навчання в інноваційний, що робить процес здобуття знань більш цікавим і ефективним. Інтерактивне та динамічне середовище створює комфортну атмосферу для навчання, забезпечує гнучкість у виборі часу і місця, а також дозволяє автоматично оцінювати результати, усуваючи суб'єктивність, притаманну традиційній освіті. Значною перевагою є можливість оперативного оновлення матеріалів на платформі, що виключає необхідність витрат на друк нової навчальної літератури. Крім того, у закладах вищої освіти відзначається тенденція до зменшення аудиторних годин з багатьох дисциплін, що підвищує актуальність раціонального використання часу, відведеного на самостійну та індивідуальну роботу студентів [81].

Ініціатива «Цифрограма» забезпечує оцінювання рівня цифрової компетентності державних службовців і спрямована на підвищення цифрової грамотності в урядовому секторі. Результати оцінювання дозволяють керівникам визначати працівників із недостатнім рівнем цифрових знань і надавати їм можливості для додаткового навчання, зокрема участь у спеціалізованих програмах, тренінгах чи інших заходах підвищення кваліфікації. Міністерство цифрової трансформації України аналізує рівень цифрових навичок у громадах і державних установах, надаючи відповідну статистику обласним державним адміністраціям. У структурі міністерства

функціонує Управління розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти, яке займається збором і аналізом даних, а також підтримкою ініціатив з покращення цифрової грамотності в різних сферах українського суспільства.

Вебпортал «Дія. Цифрова освіта» відіграє ключову роль у публічному управлінні цифровою трансформацією, сприяючи подоланню цифрового розриву в суспільстві, підвищенню рівня цифрової грамотності громадян і компетентності публічних службовців. Цей портал забезпечує доступ до широкого спектра освітніх ресурсів, включаючи вебінари, тестування, освітні серіали та інші формати навчання, що робить його ефективним інструментом у процесі цифрової трансформації.

Попри значні досягнення, еволюція суспільства і технологій вимагає постійного вдосконалення платформи. Перспективним напрямом є інтеграція штучного інтелекту для персоналізації навчального процесу. Застосування ШІ дозволить аналізувати активність користувачів, їхні вподобання щодо навчальних матеріалів, результати тестів та прогрес виконання завдань. Це сприятиме кращій залученості користувачів, підвищенню їхньої зацікавленості у навчанні та покращенню результатів, забезпечуючи ефективніше оволодіння цифровими навичками.

Цифрова трансформація публічного управління вимагає змін в організації роботи державних службовців, зокрема запровадження досвіду цифровізації, характерного для бізнесу. Одним із ключових напрямків таких змін є створення цифрових робочих місць (ЦРМ) в органах публічного управління. У публічній сфері ЦРМ повинні забезпечувати гнучкість у виконанні службових обов'язків, стимулювати співпрацю та взаємодію між службовцями, підтримувати мобільні та децентралізовані робочі середовища, а також використовувати сучасні цифрові технології для виконання завдань. Основними перевагами ЦРМ є зниження витрат на апаратне забезпечення, утримання офісних приміщень, відрядження та інші аспекти, що суттєво оптимізують робочі процеси.

На державному рівні стратегія створення цифрових робочих місць базується на усвідомленні того, що зміни є постійною складовою сучасного соціального середовища. Цифрова трансформація значно вплинула на принципи структурування організацій та методи управління суспільством. Зокрема, впровадження хмарних сервісів пришвидшило темпи змін, одночасно сприяючи формуванню нових моделей роботи, які докорінно змінюють традиційні організаційні підходи [23]. Цифрові робочі місця (ЦРМ) надають працівникам можливість виконувати роботу в будь-якому місці, у зручний час та у спосіб, який найбільше відповідає їхнім потребам. Саме для забезпечення таких умов активно впроваджуються концепції цифрового робочого місця. Поняття «цифрове робоче місце» (digital workplace) розглядається як віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, що стає ключовим елементом організації роботи в сучасних умовах.

Розробка ЦРМ вимагає ретельного планування та управління, адже це середовище відіграє фундаментальну роль у підвищенні ефективності, залученості працівників та формуванні здорового робочого клімату. Інтеграція цифрових технологій у робочий процес дозволяє забезпечити гнучкість, що є критично важливою для адаптації до швидких змін сучасного світу [97].

Цифрове робоче місце (ЦРМ) часто розглядається як інтегрована технологічна платформа, яка забезпечує доставку додатків, даних і робочих середовищ, а також управління цим процесом. ЦРМ дозволяє співробітникам отримувати доступ до необхідних додатків і даних у режимі реального часу з будь-якого пристрою та з будь-якого місця, незалежно від того, де зберігається інформація – у хмарних сервісах чи в центрах обробки даних.

Ефективні рішення для ЦРМ спрямовані на надання співробітникам уніфікованого, контекстуального та безпечного робочого середовища. Забезпечення таких можливостей покладається на відділи цифровізації, які розробляють і впроваджують платформи, здатні максимально спростити та оптимізувати робочі процеси, забезпечуючи їхню безперебійність і високий рівень захищеності [90].

Цифрове робоче місце (ЦРМ) не є просто перейменованим інтранетом, соціальними мережами чи мобільними інтранетами, а також не стосується соціального бізнесу чи організацій. Видимими аспектами ЦРМ є технології та методи роботи, що дозволяють співробітникам об'єднуватися, спілкуватися та взаємодіяти без необхідності фізичної присутності. ЦРМ охоплює широкий спектр технологій, які використовуються для виконання робочих завдань, включаючи HR-додатки, електронну пошту, миттєві повідомлення, корпоративні комунікаційні платформи, віртуальні зустрічі, інтранети та вебконференції.

Головною особливістю ЦРМ є акцент на співробітниках, що робить його більше, ніж простий набір інструментів. Ефективне ЦРМ відокремлює роботу від фізичного місця її виконання, що дозволяє людям працювати там, де їм зручно. Це «звільнення» від фізичних обмежень впливає не тільки на місце роботи, а й на формування команд та організацію їхньої співпраці для вирішення локальних проблем.

Цифрове робоче місце (ЦРМ) представляє собою нову стратегію організації роботи, яка інтегрує цифрові інструменти, робочі простори, стилі роботи, культуру та навички, необхідні для ефективного виконання завдань і обслуговування громадян у сучасному цифровому суспільстві. Ця стратегія орієнтується на працівника, забезпечуючи йому зручність і інтуїтивність інструментів, які сприяють підвищенню продуктивності. Інструменти включають мобільні пристрої, засоби для співпраці, інтелектуальні системи та програми заохочення співробітників.

Цифрова трансформація організацій сприяє модернізації технологій і перегляду управлінських процесів, спрямованих на адаптацію до мінливого середовища. Стратегія ЦРМ зосереджується на розвитку гнучкості співробітників, враховує їхні методи роботи, цифрові інструменти, які вони використовують, та навички, які потрібно розвивати. Комплексний підхід до створення ЦРМ допомагає покращити взаємодію в команді, підвищити залученість працівників і зробити їхню роботу комфортнішою.

Основною метою ЦРМ є не лише оптимізація роботи співробітників, але й покращення досвіду клієнтів – споживачів послуг. Працівники, які задоволені умовами своєї роботи, з більшою охотою беруться за складні проекти та ефективніше виконують завдання, сприяючи успішному функціонуванню організації.

Цифрове робоче місце (ЦРМ) має важливу перевагу, адже воно консолідує інформацію з різних джерел на центральному інтерфейсі, що мінімізує потребу співробітників у перемиканні між різними програмами. Завдяки доступним конекторам інтеграція даних із зовнішніх систем відбувається без ускладнень, а ключові елементи, такі як зустрічі, електронна пошта та запити до служби підтримки, стають видимими й зрозумілими з першого погляду. Доступ до електронної папки здійснюється безпосередньо з інтерфейсу, забезпечуючи співробітникам цілісне, процесно-орієнтоване уявлення актуальної інформації. Усі необхідні дані й процеси збираються на центральній платформі, що дозволяє швидше знаходити потрібну інформацію, зменшувати кількість відволікань і спрощувати виконання завдань.

Стратегія використання ЦРМ варіюється між організаціями, але включає три основні елементи: орієнтованість на людину, технології, що дозволяють реалізувати цю орієнтованість, а також управління та проектування. Використання ЦРМ забезпечує організаціям п'ять ключових можливостей: комунікацію та залучення співробітників, спільну працю, пошук і обмін знаннями, використання бізнес-додатків, орієнтованих на процеси та сервіси самообслуговування, а також мобільність, яка дає змогу працювати у потрібний час у зручному місці.

Для реалізації цих можливостей необхідно дотримуватися стратегічного планування, забезпечувати ефективне операційне управління, активно залучати користувачів, створювати високий рівень зручності на основі досвіду користувача та впроваджувати надійну, безпечну й гнучку технологію. Такий підхід дозволяє організаціям оптимізувати роботу, покращувати ефективність співробітників і забезпечувати комфортні умови праці.

Наприклад, Управління Сенату з фінансів у Берліні (SenFin) демонструє успішний приклад впровадження цифрових робочих місць (ЦРМ) для подолання сучасних викликів у сфері публічного управління. Як і багато державних установ, SenFin стикається з проблемами, пов'язаними із демографічними змінами. Значна частина кваліфікованих співробітників готується до виходу на пенсію, тоді як кількість молодих кандидатів на заміщення цих посад є недостатньою. У Берліні ситуація є особливо гострою: протягом найближчих чотирьох-п'яти років близько 25 000 адміністративних працівників залишать свої посади. Це створює дві основні проблеми: зростання середнього віку співробітників та ризик втрати значного обсягу накопичених спеціальних знань.

У відповідь на ці виклики, а також для виконання законодавчих вимог щодо електронного уряду, Управління Сенату з фінансів модернізувало свою IT-інфраструктуру. Серед нововведень – впровадження електронної папки (e-folder) та портального рішення, яке забезпечує оцифрування та спрощення багатьох процесів. Окрім оптимізації робочих процесів, цифрове робоче середовище дозволяє зробити роботу в адміністрації привабливішою для молоді.

Щоб вирішити проблему привабливості адміністративного сектору як роботодавця, SenFin запроваджує гнучкі умови роботи, які враховують сумісність кар'єри та сім'ї, а також забезпечують можливість працювати незалежно від часу та місця. Ці інновації спрямовані на формування пулу компетентних кандидатів та збереження професійних знань, створюючи сучасне, динамічне робоче середовище, яке відповідає потребам нового покоління працівників.

Цифрове робоче місце (ЦРМ), оснащене інтегрованими програмами для підтримки цифрових бізнес-процесів і управління знаннями, є ефективним інструментом для вирішення сучасних викликів в організації роботи. ЦРМ надає можливість інтеграції компонентів соціальної співпраці, що дозволяє не лише збирати, а й оперативно обмінюватися знаннями. Це значно

ефективніше, ніж традиційні інструменти, такі як розділи «Часті питання» або форуми. Такий підхід є надзвичайно корисним у період, коли значна частина працівників виходить на пенсію, а їх заміна поки не визначена, оскільки забезпечує збереження і передачу ключових знань у команді [111]. Модель цифрового робочого місця (ЦРМ) за своєю сутністю є недирективною, що означає відсутність обов'язкової вимоги до використання конкретної корпоративної мережі, мобільних додатків чи інших технологій. Хоча такі технології є важливими, їх впровадження має враховувати динаміку цифрової трансформації. У процесі розвитку організації технології, що застосовуються для надання послуг, будуть адаптуватися відповідно до змін у ролях, функціях і завданнях організації, забезпечуючи її гнучкість і адаптивність до нових умов.

3.2. Виклики інформаційної безпеки в публічному управлінні

Інформаційна безпека в системі публічного управління набуває особливої актуальності в сучасному світі, оскільки стикається зі значними викликами та відкриває нові перспективи.

Після початку повномасштабної війни Рада національної безпеки і оборони України прийняла рішення «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану». У цьому документі визначено, що реалізація єдиної інформаційної політики є одним із пріоритетних питань національної безпеки. Це рішення спрямоване на забезпечення скоординованої комунікації органів державної влади, протидію дезінформації, а також ефективне інформування громадян про події в країні, що є важливим для підтримання національної єдності та зміцнення обороноздатності держави в умовах війни [55]. Попри важливість рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року, воно не визначило конкретних стратегічних пріоритетів, шляхів забезпечення інформаційної безпеки, а також формування і реалізації інформаційної політики в умовах воєнного стану та війни. У відповідь на це, у 2023 році Кабінет Міністрів України затвердив План

заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року. Цей документ значно розширив перелік стратегічних завдань, які необхідно вирішити для досягнення визначених стратегічних цілей. План передбачає конкретні кроки, спрямовані на зміцнення інформаційної безпеки, зокрема посилення боротьби з дезінформацією, розвиток інформаційної стійкості суспільства та вдосконалення комунікаційних механізмів між органами влади і громадянами [49]. План заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року містить чіткий перелік стратегічних завдань, які безпосередньо спрямовані на забезпечення функціонування суспільства і держави в умовах воєнного стану та війни. У рамках забезпечення першої стратегічної цілі передбачено створення системи раннього виявлення, прогнозування та запобігання гібридним загрозам, що включає формування механізмів протидії дезінформації та інформаційним операціям для оперативного реагування на інформаційні загрози. Також план передбачає розвиток спроможностей складових сил оборони для протидії загрозам в інформаційному просторі, а також підготовку і проведення інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на запобігання, стримування та відсіч збройної агресії з боку РФ. Ці заходи мають особливе значення, адже повномасштабна агресія РФ проти України супроводжується інформаційно-психологічними атаками, які координуються збройними силами та спеціальними службами РФ. У цьому контексті центри інформаційно-психологічних операцій виступають ключовим військовим елементом, здатним ефективно протистояти противнику не лише в інформаційному просторі, але й у ширшій площині інформаційної безпеки [9].

На забезпечення Стратегічної цілі 5 передбачено виконання завдань, спрямованих на задоволення потреб населення тимчасово окупованих територій в об'єктивній та достовірній інформації. Зокрема, це забезпечення стабільного функціонування національного телебачення та радіомовлення на тимчасово окупованих територіях та в районах, розташованих на лінії зіткнення, а також спростування дезінформації, яка поширюється у

суспільстві. Реалізація цих заходів є вкрай важливою, оскільки вона спрямована на зменшення втрат Збройних Сил України та посилення інформаційного потоку про порушення ворогом умов ведення війни. Це досягається через інформаційно-комунікативну систему, яка, зокрема, включає кампанію «віктимізації за довіреністю». Такий підхід полягає у формуванні макровіктимного мислення через поширення фейків і посилену пропагандистську кампанію всередині країн ЄС та США, спрямовану на протидію РФ. Вибірковість у підборі інформації та вплив на свідомість людей є ключовими механізмами реалізації цієї стратегії, що дозволяє ефективніше досягати поставлених інформаційних цілей [9].

Реалізація визначених Стратегією стратегічних цілей та завдань потребує їх доопрацювання з урахуванням сучасного стану забезпечення інформаційної безпеки, особливо в умовах воєнного стану. Проект Концепції інформаційної безпеки України пропонує більш адаптований підхід до протидії комплексу загроз, що включає державну політику, спрямовану на недопущення перешкоджання реалізації життєво важливих інтересів громадян, суспільства та держави від зовнішніх і внутрішніх загроз у інформаційній сфері. Основними загрозами визначено комунікативні й технологічні загрози.

Комунікативні загрози включають зовнішні інформаційні впливи на свідомість громадян через ЗМІ та Інтернет, що спрямовані на зміну психологічного стану, здійснення керованого впливу на свободу вибору, поширення закликів до сепаратизму, повалення конституційного ладу чи порушення територіальної цілісності держави. Вони також охоплюють вплив на населення, особовий склад військових формувань і мобілізаційний резерв з метою послаблення їх обороноздатності, а також поширення деструктивної інформації, яка дискредитує органи державної влади та дестабілізує суспільно-політичну ситуацію.

Технологічні загрози охоплюють використання іноземними державами кіберзброї та кібернетичних підрозділів проти України, прояви

кіберзлочинності, кібертероризму та військової кібернетичної агресії. Це включає втручання, несанкціонований доступ до інформаційних систем, диверсії, терористичні акти, перехоплення інформації, створення радіoeлектронних перешкод, блокування інформаційних систем та інші деструктивні дії.

Проект Концепції інформаційної безпеки України містить стратегічні пріоритети, які більшою мірою відповідають умовам війни, ніж діюча Стратегія. Це потребує перегляду та коригування Стратегії з пріоритетом на ті стратегічні цілі у сфері інформаційної безпеки, які є найбільш актуальними під час війни. Такий підхід сприятиме ефективнішому забезпеченню інформаційної безпеки держави в умовах постійних загроз.

Згідно з сучасними трендами, кількість кіберзагроз постійно зростає, а їхня складність і різноманітність створюють серйозні перешкоди для забезпечення стабільного та ефективного функціонування систем управління.

Аналіз сучасних трендів у сфері кіберзахисту є критично важливим завданням в умовах стрімкого розвитку технологій і зростання кількості кіберзагроз. Органи публічного управління стикаються з серйозними викликами, пов'язаними із забезпеченням інформаційної безпеки, які зумовлені поширенням новітніх технологій та інтернет-платформ. Однією з ключових проблем є витоки конфіденційної інформації, які можуть виникати через недостатній контроль доступу до даних або слабкості в системах захисту. Іншим вагомим викликом є кібершпигунство, що стає дедалі складнішим і вдосконаленим. Іноземні агенти можуть використовувати сучасні технології для отримання доступу до критичних інформаційних ресурсів або викрадення конфіденційних даних, що загрожує безпеці та стабільності державних систем [79].

Використання шифрування в процесі створення нових форм кіберзагроз значно ускладнює їх виявлення та аналіз. Шифровані загрози можуть залишатися невидимими для традиційних систем безпеки, оскільки шифрування приховує їхній код і характеристики. Це створює нові виклики

для експертів із кіберзахисту, оскільки традиційні методи розпізнавання загроз стають менш ефективними, а їх вивчення потребує значно більше ресурсів і часу.

До основних видів кіберзагроз слід віднести:

- фішинг – спроби отримання конфіденційної інформації шляхом обману, коли зловмисники видають себе за довірене джерело. Це популярний метод, що використовує соціальний інжиніринг та різні підходи, через які його важко виявити;

- мальвара – вторгнення в систему за допомогою шкідливих програм для отримання контролю або викрадення інформації. Мальвара часто модифікується, використовує різні способи поширення і може обходити антивірусні програми;

- DDoS-атака – атака, яка призводить до надмірного навантаження на сервери або мережу, що викликає відмову в обслуговуванні. Такі атаки можуть бути масштабними та розподіленими, важко фільтруються і потребують надійних заходів захисту;

- зловмисне програмне забезпечення – використання шкідливого програмного коду для незаконного доступу до системи або шифрування інформації. Це програмне забезпечення постійно змінюється, шифрується і може застосовувати низькорівневі методи атак;

- соціальний інжиніринг – використання маніпуляцій та обману для отримання конфіденційної інформації від користувачів. Це залежить від здатності зловмисника обманювати і маніпулювати психологічними та соціальними факторами;

- Zero-Day вразливість — експлуатація вразливостей у програмному забезпеченні, які ще не виправлені розробником. Такі атаки зазвичай дуже швидкі і важко виявляються, оскільки використовують нові, раніше невідомі вразливості.

- витік даних – неправомірне отримання і розголошення конфіденційної інформації про користувачів чи організації. Це може мати

серйозні наслідки для репутації і бути складним для виявлення через швидке розповсюдження інформації [18; 86; 93; 96; 98; 106; 109].

Глобалізація інформаційних систем створює серйозний виклик для інформаційної безпеки, оскільки зовнішні актори можуть впливати на стратегічно важливі дані країни, що вимагає створення та впровадження ефективних міжнародних стратегій кібербезпеки. Органи публічного управління стикаються із завданням забезпечення захисту великих обсягів даних, які потребують обробки у реальному часі, без втрати продуктивності або швидкості. Одночасно постійна еволюція кіберзагроз, зокрема розумні атаки, які здатні адаптовуватися до існуючих систем захисту, значно ускладнює прогнозування і своєчасне виявлення нових форм кіберзлочинності. Це підкреслює необхідність постійного вдосконалення підходів до кібербезпеки та використання інноваційних методів захисту [93].

Віртуалізація та хмарні технології значно підвищують гнучкість і доступність інформаційних систем, проте створюють нові точки вразливості, які вимагають особливої уваги і надійного захисту. Відсутність стандартизації та загальноприйнятих норм у сфері кібербезпеки може спричинити нерівномірність у рівнях захисту та ускладнити розробку ефективних стратегій для різних галузей публічного управління. Інтеграція та автоматизація інформаційних систем, хоча й підвищують продуктивність, водночас несуть додаткові ризики, особливо за умови недостатньо ефективного захисту від кіберзагроз і атак. Це акцентує необхідність системного підходу до безпеки та постійного вдосконалення засобів захисту інформації [109].

Сучасні дослідження у сфері інформаційної безпеки спрямовані на вдосконалення стратегій і методів захисту інформації в системах публічного управління. Одним із ключових напрямів таких досліджень є аналіз ефективності існуючих антивірусних програм, які розроблені для виявлення та нейтралізації шкідливих програм, здатних становити загрозу для безпеки

інформаційних систем. Це дозволяє підвищити надійність систем та забезпечити їх захист від нових форм кіберзагроз [106].

Захист від фішингу є однією з ключових стратегій у сфері інформаційної безпеки, яка активно досліджується науковцями та експертами. Основна увага приділяється розробці методів виявлення та запобігання атакам, заснованим на використанні соціального інжинірингу. Такі атаки спрямовані на маніпулювання користувачами з метою отримання їхньої конфіденційної інформації. Запровадження ефективних заходів захисту допомагає зменшити ризик компрометації даних і підвищити загальний рівень безпеки інформаційних систем [106].

Криптографічні засоби та методи є ключовими компонентами сучасних стратегій інформаційної безпеки. Дослідження у цій сфері зосереджені на створенні та вдосконаленні алгоритмів шифрування, які забезпечують захист конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу. Висока стійкість таких алгоритмів до можливих атак гарантує надійність передачі та зберігання даних, що є критично важливим для збереження цілісності та конфіденційності інформації в системах публічного управління [18].

Методи виявлення вторгнень є важливими інструментами, які дозволяють виявляти аномалії та ненормальну активність у системах публічного управління. Дослідження у цій сфері спрямовані на розробку інноваційних алгоритмів і технологій для раннього виявлення та запобігання потенційним кіберзагрозам. Особливу увагу приділяють багаторівневим стратегіям захисту, які комбінують апаратні та програмні засоби для забезпечення комплексного підходу до інформаційної безпеки, що підвищує ефективність і надійність систем управління [86].

Розвиток сучасних технологій для забезпечення анонімності та захисту приватності в онлайн-просторі є однією з ключових сфер досліджень. Особливий акцент робиться на створенні інструментів і підходів, які допомагають користувачам зберігати конфіденційність і захищати особисті дані від неправомірного збору чи використання. Водночас удосконалення

систем моніторингу та аналізу подій у режимі реального часу залишається важливим завданням, адже такі технології забезпечують оперативне виявлення й реагування на потенційні загрози, сприяючи зниженню ризиків і посиленню інформаційної безпеки [96].

Розробка та впровадження автоматизованих механізмів реагування на кіберзагрози, зокрема систем для розпізнавання та блокування шкідливого програмного забезпечення, є важливим напрямом досліджень. Використання таких систем дозволяє значно пришвидшити процеси виявлення загроз та оперативного реагування на них, що сприяє підвищенню рівня кібербезпеки [98].

Інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) у системи кібербезпеки відкриває нові можливості для підвищення їхньої ефективності. Застосування ШІ для аналізу поведінки та прогнозування потенційних атак сприяє створенню адаптивних та інтелектуальних систем захисту, здатних швидко реагувати на загрози [99].

Дослідження впливу кіберзагроз на соціальні та політичні процеси є надзвичайно актуальним, оскільки кібератаки здатні суттєво впливати на стабільність і функціонування сучасного суспільства. Такі загрози можуть маніпулювати громадською думкою через соціальні мережі та медіа, сприяючи поширенню дезінформації та розмиваючи межі між правдивістю й вигаданими фактами. Це створює значні ризики для демократичних процесів, підриваючи довіру до інформаційного простору та державних інституцій [98].

Кібершпиунство становить серйозну загрозу для національної безпеки та зовнішньої політики держави, оскільки може викривати конфіденційну інформацію та секретні дані. Такі загрози здатні підірвати довіру громадян до державних інститутів, створюючи відчуття небезпеки для їхньої приватності та безпеки. Це, своєю чергою, може впливати на стабільність суспільства і сприйняття громадянами ролі держави як гаранта їхніх прав і захисту [7].

Успішні кібератаки можуть викликати паніку та хаос у суспільстві, що негативно впливає на стабільність та ефективність держави. Підвищення

кількості та різноманітності кіберзагроз свідчить про необхідність постійного аналізу та вдосконалення стратегій захисту.

Дослідження підкреслюють важливість створення міжнародних стандартів і механізмів співпраці для ефективної протидії транснаціональним кіберзагрозам. Такі загрози можуть призводити до значних економічних втрат і порушення зв'язків з іноземними партнерами через витоки конфіденційної інформації. Розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання, хоч і відкриває нові можливості, одночасно створює нові виклики у сфері кібербезпеки, вимагаючи постійного вдосконалення стратегій захисту. Водночас, освітні ініціативи та підвищення рівня інформаційної грамотності громадян є ключовими для зменшення вразливості суспільства перед кіберзагрозами. Необхідно також враховувати, що кіберзагрози можуть бути використані для досягнення політичних цілей, впливаючи на геополітичні відносини та міжнародну політику, що підкреслює їхній значний вплив на глобальну стабільність [87].

На основі аналізу інформаційної безпеки у системі публічного управління можна запропонувати кілька конкретних рекомендацій для забезпечення захисту та збереження даних. По-перше, необхідно підвищувати обізнаність та навчати персонал, запроваджуючи обов'язкові курси з інформаційної безпеки, які включатимуть регулярні тренінги, семінари та онлайн-курси. Другим важливим кроком є створення ефективної політики паролів із чіткими вимогами щодо їх довжини, складності та періодичності зміни. Регулярний аудит безпеки систем, спрямований на виявлення аномалій, несправностей та усунення недоліків, також є важливою складовою.

Шифрування конфіденційної інформації має стати обов'язковим заходом, включаючи шифрування файлів та мережевих з'єднань для захисту даних під час їх передачі та зберігання. Особливу увагу слід приділити захисту від загроз з боку малозначущих пристроїв шляхом обмеження доступу таких пристроїв до мережі. Використання сучасних антивірусних рішень забезпечить ефективне виявлення та блокування шкідливих програм.

Регулярне створення резервних копій важливої інформації дозволить відновлювати дані у разі їх втрати або атаки. Крім того, впровадження систем моніторингу та виявлення загроз сприятиме оперативному реагуванню на потенційні атаки, забезпечуючи надійний рівень інформаційної безпеки.

3.3. Перспективи та рекомендації щодо адаптації українського публічного управління до вимог інформаційного суспільства

Цифровізація привела до значних змін у державному управлінні. З одного боку, нові технології та цифрова трансформація спрямовані на вдосконалення механізмів публічного управління, створюючи нові форми комунікації між громадянами та урядом для підвищення ефективності й доступності державних послуг. З іншого боку, цифровізація в державному секторі породжує низку викликів, таких як несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, використання персональних даних, блокування роботи державних органів, інформаційне шпигунство та інші види кіберзлочинності, які необхідно вирішувати для успішного розвитку цифрової трансформації в державному управлінні [70].

Нова хвиля державно-політичного розвитку в напрямку цифровізації вже стала актуальною для багатьох розвинених країн світу. Проте для українського суспільства процес нормативно-інституційної форми трансформації починається на сучасному етапі розвитку держави в умовах пандемії коронавірусу, а найскладнішим – в умовах російсько-української війни, яка чітко закріпила єдине спрямування суспільних інтересів і консолідація українського суспільства [95].

З кожним роком життя громадян стає все більш «цифровим», що підвищує їхні очікування від діяльності органів влади щодо впровадження сучасних електронних форм взаємодії, забезпечення прозорості та відкритості, а також залучення громадськості до ухвалення управлінських рішень. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для взаємодії та співпраці органів влади, громадян і бізнесу, забезпечуючи

якісне обслуговування фізичних і юридичних осіб, зокрема шляхом залучення громадян до розробки електронних послуг і отримання зворотного зв'язку [58].

В Україні процес цифрової трансформації розпочався з активними діями у 2022 році (частково розглянуто нами в п. 2.1 кваліфікаційного дослідження), оскільки виникла необхідність швидкого реагування на події, що значно впливають на суспільство. У вересні 2022 року Україна приєдналася до Програми «Цифрова Європа» [77], це сприяє наближенню України до Єдиного цифрового ринку ЄС, підвищуючи доступність та відкритість інформації, що надається національними установами. Однак, залишається питання недостатньої доступності відкритих даних – важливого ресурсу для розробки та впровадження цифрових трансформацій у державному секторі [8, с. 49].

В умовах повномасштабної війни Україна активно впроваджує цифрові рішення. Застосунок «Дія» став ключовим інструментом у цьому процесі, пропонуючи низку важливих послуг, які мають практичне значення для українців. Зокрема, через «Дію» громадяни можуть купувати військові облігації, що дозволяє підтримати армію та економіку країни. Також у додатку реалізована можливість подачі заявок на гранти для створення або розвитку ветеранського бізнесу, що сприяє реінтеграції ветеранів та економічному зростанню. Крім цього, у рамках програми «єВідновлення» сім'ї, які втратили житло через російську агресію, можуть подати заявки на отримання житлових сертифікатів для придбання нового житла або отримати кошти на самостійну відбудову. Окрім того, через «Дію» можна робити пожертви на підтримку «Армії дронів», що підвищує ефективність безпілотних технологій, які застосовуються Збройними Силами України. Ці ініціативи демонструють, як цифрові технології швидко адаптуються до викликів війни, забезпечуючи громадянам доступ до необхідних послуг та підтримки в умовах воєнного стану [13]. Також важливою тенденцією є залучення кваліфікованих кадрів та акцент на навчанні персоналу з метою їх інтеграції у цифрові ініціативи. Це сприяє розвитку професійної компетентності працівників, підвищує їхню

ефективність та забезпечує успішну реалізацію цифрових проєктів у публічному секторі [80].

Цифрова трансформація публічного управління, з урахуванням сучасних викликів та планів повоєнного відновлення, сприятиме створенню відкритої, ефективної та адаптивної системи. У цій системі цифрові технології стануть інструментом для підвищення якості життя громадян і забезпечення більш результативного управління державними процесами.

Завдяки розвитку цифрових технологій уряди та органи влади отримали значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості в публічному управлінні. Новітні інформаційні технології спрощують надання послуг громадянам, знижують бюрократичні бар'єри, полегшують доступ до необхідної інформації, сприяють громадському контролю, захищають права людини і громадянина, зміцнюють довіру громадян і бізнесу до влади та забезпечують стабільну взаємодію між урядом і суспільством. Трансформація системи державного управління розпочалася з удосконалення способів взаємодії органів влади з громадянами, маючи за мету спростити та зробити доступним комунікаційний процес. Результатом оптимізації внутрішніх і зовнішніх функцій публічного управління, підвищення ефективності та прозорості стало впровадження електронного урядування.

Електронне урядування використовує електронні комунікаційні засоби та інформаційні технології для налагодження взаємодії між урядом і суспільством у процесі адміністративних процедур. Це сприяє спрощенню комунікацій, забезпечує швидкий доступ до інформації та послуг, знижує рівень бюрократії та корупції, а також витрати, водночас дозволяючи швидко реагувати на потреби громадян. Електронне урядування також полегшує обмін документами між владою та громадянами, скорочуючи час і витрати, пов'язані з обробкою та пересиланням паперових документів. За допомогою онлайн-платформ і електронних сервісів громадяни можуть подавати пропозиції, скарги та запити до державних і місцевих органів. Для підприємств бізнес-

портали забезпечують зручну та швидку взаємодію з владою, доступ до необхідної інформації та можливість проведення реєстраційних процедур.

Основні переваги впровадження електронного урядування включають:

- зручність, доступність та ефективність публічних послуг (громадяни можуть отримувати державні послуги цілодобово, у будь-який час і з будь-якого місця, маючи лише комп'ютер або мобільний телефон з доступом до Інтернету);
- економія ресурсів (завдяки скороченню кількості працівників та звільненню приміщень, держава економить матеріальні, трудові та фінансові ресурси, зокрема на оплату праці та комунальних послуг);
- підвищення рівня демократизації (громадяни та громадські організації можуть безпосередньо взаємодіяти з урядовими органами через електронні канали, беручи участь у процесах підготовки рішень та ініціативах);
- економія часу та зусиль громадян (громадянам не потрібно відвідувати офіси та стояти в чергах для отримання інформації чи послуг, що значно спрощує доступ до необхідних послуг);
- сприятливі умови для розвитку бізнесу та зменшення корупції (електронні системи забезпечують прозорість, де всі операції записуються і відстежуються, що знижує можливості для зловживань та корупційних дій) [70].

Отже, електронне урядування значно покращило доступ громадян до державних послуг і підвищило ефективність та зручність взаємодії з урядовими органами. Однак, як і будь-яка система, електронне урядування має певні недоліки:

- кібератаки та проблеми з безпекою даних (існує ризик блокування роботи державних органів через кібератаки, що можуть призвести до витоку інформації, яка містить державну таємницю або інші конфіденційні дані);
- несанкціоноване використання персональних даних (зберігання особистої інформації громадян в електронних ресурсах підвищує ризик

порушення прав та інтересів громадян і суб'єктів господарювання через несанкціонований доступ до цих даних);

- скорочення робочих місць (автоматизація процесів і впровадження інформаційних технологій може призводити до втрати робочих місць);
- цифрова дискримінація (не всі громадяни володіють необхідними навичками або мають доступ до ресурсів, щоб ефективно користуватися електронними послугами, що створює нерівність у доступі);
- поширення фейкової інформації (недостовірні відомості в Інтернеті можуть викликати недовіру до електронного урядування та органів державної влади) [70].

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій та зростання обсягу й складності даних, виникає потреба у впровадженні нових підходів до управління даними, які б забезпечували надійний контроль над особистою інформацією та захист від несанкціонованого доступу. Використання блокчейн-технологій може підвищити ефективність, прозорість і довіру в публічному секторі, а також надати громадянам більший контроль над їхніми особистими даними [64].

Використання блокчейн-технології в публічному управлінні має потенціал трансформувати традиційні процеси, створивши більш прозору, безпечну та ефективну систему. Однією з основних особливостей блокчейну є його децентралізована природа, яка усуває потребу в центральному органі контролю. Це знижує рівень корупції та ризики втручання з боку влади, оскільки всі транзакції зберігаються в розподіленій мережі. Блокчейн можна розглядати як систему збирання та управління даними, організовану у блоки, які містять транзакції, пов'язані між собою, де кожна нова транзакція має бути підтверджена мережею через перевірку попередніх блоків. Таким чином, блокчейн функціонує як загальний публічний реєстр, що зберігає активи і транзакції в одноранговій мережі [104].

Блокчейн – це інноваційна технологія, яка пропонує децентралізовану, безпечну та надійну платформу для зберігання даних і здійснення операцій в

онлайн-середовищі. Ця технологія працює на основі розподіленої системи, де дані зберігаються у блоках, з'єднаних послідовно в ланцюжок, і кожен блок містить інформацію про попередній, що забезпечує недоторканність і надійність даних.

Спочатку блокчейн був використаний для обслуговування криптовалют, таких як Bitcoin та Ethereum, з метою реєстрації і підтвердження транзакцій з цифровими активами без участі банків або інших фінансових установ. Завдяки прозорості та безпеці, блокчейн сьогодні застосовується не тільки у фінансовій сфері, а й у багатьох інших, зокрема у публічному управлінні, де технологія виявляється універсальною для різних процесів.

Одним із прикладів успішного впровадження блокчейну є система ProZorro, що дозволяє користувачам стежити за ефективністю використання державних коштів у процесах закупівель. Блокчейн у ProZorro зберігає інформацію про учасників і транзакції, унеможливаючи зміну даних, що підвищує прозорість та надійність системи [83]. Блокчейн має потенціал для трансформації системи публічного управління, підвищуючи надійність, ефективність і прозорість процесів. Його перспективні напрямки застосування в публічній сфері включають електронне голосування, де блокчейн забезпечить прозорість і надійність виборчого процесу, унеможливаючи фальсифікацію результатів при підрахунку голосів. У сфері ідентифікації особистості та управління документами технологія дозволить створювати цифрові ідентифікатори, керувати доступом до особистих документів, а також перевіряти та підтверджувати автентичність документів, що мінімізує ризик їх підробки. У податковій системі блокчейн може спростити процеси декларування доходів і сплати податків, автоматизуючи збір інформації з різних джерел, що дозволить виявляти незаконну діяльність та запобігати ухиленню від сплати податків. Для урядових реєстрів блокчейн, як технологія, що забезпечує надійне та прозоре зберігання даних, може стати ефективним засобом реєстрації майна, таким як нерухомість, автомобілі та земельні ділянки, знижуючи ризики шахрайства, вирішуючи проблему «чорних

реєстраторів» та уникаючи конфліктів щодо права власності. В сфері соціальної допомоги блокчейн дозволить зробити процес розподілу допомоги точним, прозорим та відкритим, усуваючи бюрократичні перешкоди та забезпечуючи швидкий доступ до виплат для отримувачів.

Використання блокчейн-технології в публічному управлінні має значні переваги, такі як забезпечення відкритості та прозорості управлінських процесів, що підвищує довіру громадян до державних органів, оскільки всі транзакції, записи та рішення можуть бути перевірені й відстежені. Розподілена система зберігання даних робить інформацію надійною та захищеною, значно ускладнюючи доступ для зловмисників. Блокчейн також допомагає скоротити бюрократичні бар'єри, автоматизуючи процеси, що дозволяє економити час, спрощувати та прискорювати адміністративні процедури. Крім того, технологія створює нові можливості для співпраці між громадськими організаціями, урядовими установами, бізнесом та громадянами завдяки спільному використанню даних на платформі блокчейн. Це також сприяє зменшенню фінансових витрат, оскільки блокчейн дозволяє скоротити витрати на інфраструктуру, посередників та відповідні послуги у сфері публічного управління.

Попри значні переваги, використання блокчейн-технології має й певні недоліки. Серед основних викликів є проблема масштабування, адже блокчейн-системи мають обмежену здатність до масштабування, що може стати перешкодою при обробці великої кількості транзакцій або зберіганні значних обсягів даних. Впровадження блокчейну також потребує великих зусиль і фінансових витрат від уряду, оскільки необхідно модернізувати існуючі системи та створити сприятливе середовище для співпраці між бізнесом, державними структурами та громадянами. Питання конфіденційності є ще одним викликом, адже блокчейн є публічним реєстром, де всі транзакції є відкритими для всіх учасників мережі, що може спричинити ризик порушення конфіденційності під час обробки даних з обмеженим доступом. До того ж відсутність чіткої регуляторної бази в багатьох країнах

створює труднощі у правовому регулюванні використання блокчейну в публічному управлінні. Ще одним суттєвим недоліком є висока енергозатратність блокчейн-технології, що робить її доволі дорогою для впровадження.

Для успішного впровадження блокчейн-технології в систему публічного управління потрібно виконати низку технічних, юридичних, економічних та соціальних умов. Слід розробити стандартизовані протоколи та технічні рішення, які забезпечать сумісність і масштабованість системи, а також дослідити ефективні моделі управління блокчейн-інфраструктурою і вирішити питання кібербезпеки [64].

З огляду на сучасні тенденції цифрової трансформації, штучний інтелект є однією з найактуальніших технологій з великим потенціалом для застосування в державному управлінні.

У грудні 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив концепцію розвитку штучного інтелекту, яка визначає ключові принципи та завдання для розвитку цієї технології в Україні як пріоритетного напрямку науково-технологічних досліджень. Впровадження штучного інтелекту спрямоване на побудову конкурентоспроможної національної економіки та вдосконалення системи публічного управління [27].

У сфері публічного управління штучний інтелект буде використовуватися для цифрової ідентифікації та верифікації особистості, обробки великих обсягів даних і автоматизації рутинних процесів у державних установах, таких як обробка документів, ведення баз даних і проведення аналітики. Ці технології також знайдуть застосування у сфері охорони здоров'я, для аналізу показників ефективності публічного управління та запобігання шахрайству і корупції. Крім того, штучний інтелект може бути використаний для створення віртуальних асистентів або ботів, які надаватимуть громадянам інформацію, швидко й результативно відповідатимуть на запитання. Це сприятиме підвищенню ефективності

обслуговування громадян, полегшенню доступу до публічних послуг і зменшенню навантаження на державні установи.

Застосування штучного інтелекту в державному управлінні обіцяє значні переваги, зокрема зниження витрат, підвищення ефективності та покращення якості послуг для громадян. Штучний інтелект може підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити швидкий і точний аналіз даних, покращити взаємодію з громадянами та надавати персоналізовані послуги. Однак у процесі впровадження таких рішень важливо враховувати етичні та правові аспекти, забезпечити кібербезпеку та зважити на можливі ризики. Особливу увагу слід приділити питанням етики, прозорості, відповідальності, рівного доступу, а також безпеки та конфіденційності даних, оскільки ці аспекти є критично важливими для забезпечення безпечного та ефективного використання штучного інтелекту в державному управлінні [84].

Використання штучного інтелекту (ШІ) стає потужним інструментом для боротьби з політичною корупцією та покращенням надання послуг. Уряди, громадянське суспільство та активісти активно застосовують цифрові технології для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності роботи. Новітні технології сприяють спрощенню процесу повідомлення про корупцію, забезпечують доступ до офіційної інформації та дозволяють контролювати якість і ефективність соціальних послуг. Як у випадку з Бразилією, цифрові платформи допомогли забезпечити прозорість фінансової інформації та спростили доступ громадян до важливих даних.

ШІ відіграє ключову роль у цих процесах, оскільки дозволяє автоматизувати моніторинг, аналізувати великі обсяги даних та виявляти аномалії, які можуть свідчити про корупційну діяльність. Наприклад, використання ШІ для аналізу державних закупівель та контрактів допомагає швидко виявляти потенційні зловживання. Такі системи також використовуються для поліпшення надання державних послуг, наприклад, через впровадження чат-ботів, які швидко відповідають на запити громадян і спрощують доступ до адміністративних послуг.

Завдяки аналізу історичних даних та алгоритмам машинного навчання, ШІ допомагає урядам приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати та забезпечувати чесність у процесі надання соціальних послуг. Це дозволяє створювати більш прозорі, ефективні та орієнтовані на громадян системи державного управління.

Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) у боротьбі з корупцією та для підвищення ефективності державного управління демонструє успішні приклади впровадження у різних країнах. Одним із прикладів є Rosie – система ШІ, створена в межах проєкту *Serenata de Amor*, який спрямований на виявлення корупційних схем у Бразилії. Rosie аналізує державні витрати членів бразильського Конгресу, виявляючи підозрілі моделі витрат. Система використовує відкриті дані, доступні відповідно до Закону про доступ до інформації, та інформацію з державних адміністрацій і компаній. Проєкт об'єднав 600 громадян із різних країн, що підкреслює силу колективної дії та використання сучасних технологій для забезпечення прозорості.

Ще один значний приклад – трансформація системи правосуддя в Панамі, започаткована у 2012 році Національним управлінням урядових інновацій (AIG). У рамках шестирічного проєкту уряд дезагрегував складний судовий процес, зосередившись на потребах як постачальників послуг, так і користувачів. Цей підхід дозволив ефективно вирішувати питання, пов'язані з фізичною інфраструктурою та взаємодією зацікавлених сторін, від бек-офісу до головних публічних офісів. До 2018 року система правосуддя зменшила час, необхідний для виконання обвинувальних вироків, на 96% і повністю відмовилася від паперових документів. Такий підхід демонструє важливість орієнтації на користувача, що забезпечує швидкість і прозорість процесів, а також слугує прикладом для інших країн.

Ці кейси показують, як інноваційні технології, такі як ШІ, можуть сприяти боротьбі з корупцією, підвищенню ефективності державного управління та покращенню надання послуг [103].

Розгортання штучного інтелекту (ШІ) державними установами перебуває на початковому етапі розвитку, але вже демонструє значний потенціал для вдосконалення надання державних послуг, внутрішнього управління та відносин між громадянами та владою. ШІ здатен автоматизувати рутинні завдання, які зазвичай виконуються державними службовцями чи громадянами, посилювати ефективність прийняття рішень за рахунок аналізу даних, а також персоналізувати послуги, роблячи їх більш адаптованими до потреб громадян. При цьому більшість досвіду щодо впровадження ШІ у державному секторі базується на прикладах із Північної Америки та Європи, тоді як країни, що розвиваються, мають обмежену кількість таких кейсів.

Окрім покращення операцій державних установ, ШІ також використовується для вирішення складних проблем. Наприклад, інструмент Kuzi, створений на основі ШІ, використовується для прогнозування моделей розмноження та міграції пустельної сарани у Східній Африці та на Африканському Розі. Цей інструмент, названий на честь суахілійського птаха, який поїдає сарану, застосовує дані супутників, ґрунтові дослідження, метеорологічні спостереження та алгоритми машинного навчання для створення теплових карт зон високого ризику. Kuzi попереджає фермерів і скотарів за 2-3 місяці до ймовірної активності сарани, надсилаючи їм текстові сповіщення. Це дозволяє своєчасно вжити заходів для захисту врожаїв і худоби, мінімізуючи збитки від нашествия комах [105].

Попри численні потенційні переваги впровадження штучного інтелекту (ШІ), його використання супроводжується значними ризиками для прав людини та етичними викликами, які необхідно враховувати як на етапі розробки, так і під час розгортання таких технологій. У відповідь на ці виклики ЮНЕСКО розробила глобальну Рекомендацію щодо етики штучного інтелекту, яку схвалили 193 держави-члени. Цей документ, разом із відповідними інструментами, допомагає зменшити, пом'якшити або уникнути ключових ризиків, пов'язаних із впровадженням ШІ у суспільство.

Додатково ООН впровадила загальносистемний стратегічний підхід і дорожню карту розвитку спроможності у сфері ШІ. Цей документ, розроблений Комітетом високого рівня з програм (HLCP) під керівництвом Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU), спрямований на підтримку держав-членів, особливо країн, що розвиваються, та найменш розвинених країн. У 2021 році для посилення міжнародної координації була створена Міжагентська робоча група з ШІ (IAWG-AI), очолювана ITU та ЮНЕСКО. Її основне завдання полягає в об'єднанні експертного потенціалу системи ООН з метою максимізації переваг ШІ та водночас мінімізації ризиків для суспільства.

AI for Good, організована ITU у співпраці з 40 партнерськими агентствами ООН, є провідною глобальною платформою, спрямованою на практичне використання штучного інтелекту для досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Платформа включає три основні потоки: навчання, створення та підключення. Вона об'єднує уряди, бізнес, наукові установи та неурядові організації, сприяючи спільному розробленню інноваційних рішень із застосуванням ШІ для вирішення глобальних викликів та сталого розвитку [85].

Одним із основних викликів використання систем штучного інтелекту є їхня непрозорість у процесі прийняття рішень. Особливо це стосується алгоритмів машинного навчання, таких як нейронні мережі, внутрішню роботу яких складно пояснити. Навіть інші, більш прозорі методи розробки систем ШІ, які є легшими для інтерпретації, часто вимагають жертвування передбачуваною продуктивністю. Додатково, залежність від досвіду нетехнічних експертів, які взаємодіють із такими системами, також ускладнює прозорість. Ще одним бар'єром є те, що багато систем штучного інтелекту розробляються приватними компаніями, а їхні алгоритми є комерційною таємницею, що ускладнює доступ до їхньої внутрішньої роботи [89].

Рішення, засновані на технологіях штучного інтелекту (ШІ), можуть бути важко пояснюваними для громадськості та політиків, що викликає

серйозне занепокоєння щодо прозорості та підзвітності, враховуючи їхній потенційний вплив на життя громадян. Це ілюструє випадок у Нідерландах, де використання ШІ для боротьби з податковим шахрайством призвело до помилкового позначення деяких громадян як шахраїв. Хоча проблему було виправлено, ситуація підкреслила ризик непрозорості таких систем.

Крім того, системи ШІ можуть посилювати суспільні упередження, надаючи менш сприятливі рекомендації для певних груп населення, зокрема меншин. Цей ризик можна зменшити, якщо забезпечити точність та репрезентативність зібраних даних, що особливо важливо для країн, що розвиваються, де доступні лише обмежені дані. Однак надмірний збір даних державними органами може загрожувати конфіденційності громадян і викликати опір їх використанню, якщо це не супроводжується зобов'язаннями щодо підзвітності та механізмами для мінімізації упередженості [102]. Приватні організації зазвичай здійснюють масштабний збір даних із явною згодою користувачів, проте збирання та аналіз даних державними органами без залучення громадськості викликає значне занепокоєння. Незважаючи на те, що збільшення обсягів та точності зібраних даних може частково пом'якшити упередження, це не є універсальним рішенням. Деякі форми упередженості вимагають використання інших підходів, які враховують етичні аспекти, прозорість процесів та підзвітність органів влади [107]. Історичне зміщення, яке виникає через минулу практику збору та генерації даних, а також упередження, пов'язані з використанням некоректних проксі-змінних для представлення концепцій, можуть не лише зберігатися, а й посилюватися у системах штучного інтелекту. Це викликає занепокоєння, оскільки популярний наратив про надання більш об'єктивних і точних рішень завдяки збільшенню доступності даних часто суперечить реальності. Багато задокументованих прикладів демонструють, що системи штучного інтелекту можуть приймати або пропонувати упереджені рішення, зумовлені історичними та людськими упередженнями, вбудованими в дані [94].

Розробка та впровадження технологій штучного інтелекту в публічному секторі можуть зіткнутися з низкою етичних та правових викликів. Критично важливо враховувати правовий контекст, у якому працює система, та обмеження, встановлені правовою базою, щоб уникнути можливого скасування систем унаслідок судових рішень. Це також сприятиме формуванню високого рівня довіри до штучного інтелекту як серед керівництва, так і серед громадськості. У країнах із менш розвинутим законодавством про захист даних часто існує більше свободи у використанні даних, що викликає занепокоєння щодо можливого зловживання цими технологіями з боку приватних або державних структур, а також щодо ризиків запровадження масового стеження.

Для успішного впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління необхідно розробити ефективні механізми контролю та регулювання, які забезпечуватимуть дотримання етичних стандартів, прозорість ухвалених рішень та захист особистих даних громадян. Поєднання технологій електронного урядування, блокчейну та штучного інтелекту має великий потенціал для різних галузей і може стати значущим інструментом для досягнення важливих національних цілей, сприяючи розвитку України в багатьох сферах.

Отже, прогрес України у впровадженні та розвитку електронного урядування за останні роки є очевидним. Щоб зберегти цю позитивну динаміку, країні необхідно продовжувати процес цифрової трансформації системи публічного управління, розширюючи його не тільки на електронне урядування, але й на впровадження технологій блокчейну та штучного інтелекту в державний сектор. Це може стати значним стимулом для цифрової трансформації публічного управління, підвищити конкурентоспроможність України та сприяти забезпеченню сталого економічного розвитку країни в цілому.

У сучасному цифровому суспільстві, що стрімко розвивається, впровадження нових інформаційних технологій у систему публічного

управління є ключовим кроком для підвищення якості державних послуг та ефективної взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Це сприятиме створенню прозорого та ефективного управління, яке відповідатиме запитам сучасного суспільства. Поєднання технологій блокчейну та штучного інтелекту з електронним урядуванням здатне докорінно змінити роботу уряду, підвищити ефективність державного апарату, зробити публічне управління більш прозорим, швидким, інноваційним та відкритим до взаємодії з громадянами.

Висновки до 3 розділу

Проаналізовано сучасний стан цифрової трансформації публічного управління в Україні, включаючи впровадження цифрових робочих місць, розвиток електронного урядування та використання таких інноваційних технологій, як штучний інтелект і блокчейн. Встановлено, що цифровізація є ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи державних органів, зниження витрат, забезпечення прозорості та доступності державних послуг, але супроводжується низкою викликів, таких як кіберзагрози, проблеми інформаційної безпеки та етичні аспекти використання новітніх технологій.

Доведено, що успішна цифровізація публічного управління залежить від комплексного підходу, який включає розвиток цифрових компетентностей публічних службовців, підвищення інформаційної стійкості суспільства, вдосконалення механізмів кібербезпеки, а також створення сприятливих умов для інтеграції новітніх технологій у державний сектор. Визначено, що адаптація міжнародних стандартів, таких як DigComp 2.1, є важливою складовою для формування державної політики у сфері цифрової трансформації.

Запропоновано низку заходів для подальшого розвитку цифрового публічного управління в Україні: впровадження системного підходу до підвищення цифрової грамотності публічних службовців та громадян через навчальні програми та сертифікацію; використання інноваційних технологій,

таких як штучний інтелект, блокчейн та хмарні сервіси, для автоматизації та оптимізації управлінських процесів; створення ефективної системи моніторингу кіберзагроз, їх раннього виявлення та оперативного реагування; дотримання міжнародних стандартів у сфері інформаційної безпеки та цифровізації; розробка нормативно-правової бази, яка враховуватиме етичні аспекти впровадження новітніх технологій у публічному управлінні. Запропоновані заходи спрямовані на створення відкритої, ефективної та адаптивної системи управління, яка відповідатиме викликам сучасного інформаційного суспільства, сприятиме інтеграції України у світовий цифровий простір та забезпечуватиме її сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Система публічного управління виконує функцію координації діяльності різних суспільних суб'єктів у процесі становлення інформаційного суспільства, сприяє інтеграції громадян у розвиток інформаційно-технологічних секторів, а також забезпечує дотримання їхніх прав і свобод в умовах цього суспільства.

Досліджуючи особливості публічного управління в умовах інформаційного суспільства, можна зазначити, що держава сьогодні не може претендувати на лідерство і конкурентоспроможність без реалізації ефективної державної інформаційної політики та без чіткого розуміння завдань в інформаційній сфері, які відповідають сучасним вимогам.

Для отримання позитивних результатів від становлення інформаційного суспільства громадянам забезпечується доступ до інформації. Публічне управління в умовах інформаційного суспільства відзначається можливістю громадськості через інформаційно-комунікаційні технології впливати на діяльність органів влади, брати участь у здійсненні влади та оцінювати роботу владних структур. Тому, на нашу думку, розвиток інформаційних технологій дозволить публічному управлінню повною мірою розкрити свою суть і значною мірою реалізувати своє призначення.

2. Проблематика цифровізації, цифрових трансформацій у публічному управлінні та запровадження електронних технологій у різних аспектах досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Цифрові технології також спрямовані на те, щоб максимально скоротити шлях передачі інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевих користувачів через ефективне використання цифрового простору. Відповідно до українського законодавства та європейських стандартів, цифровізація в Україні здійснюється за трьома ключовими напрямками: Interoperability and eServices, включає участь України в програмі ЄС «Interoperability Solutions for European Public Administration 2», проєкті e-CODEX, ініціативі e-invoicing та проєкті «Єдиний цифровий шлюз»;

Відкриті дані, передбачає створення національного веб-порталу відкритих даних (data.gov.ua) та інтеграцію з центральноевропейськими порталами відкритих даних Europeandataportal.eu та data.europa.eu. Цей напрямок сприятиме підвищенню відкритості, прозорості та ефективності роботи державних інституцій і закладе основу для розвитку індустрії відкритих даних; електронна ідентифікація (eID), реалізується в межах імплементації Регламенту № 910 (eIDAS), прийнятого ЄС у 2014 році. Його мета – встановлення єдиних вимог для розробки та використання електронних посвідчень, що забезпечить уніфікований підхід до електронної ідентифікації. Тому, зазначимо, що неможливо створити універсальну систему публічного управління, оскільки кожна держава має свої унікальні підходи та уявлення щодо застосування цифрових технологій.

Таким чином, в умовах цифровізації надання державних послуг повинно залишатися орієнтованим на потреби громадян і бізнесу, однак цифровізація вже зробила традиційні методи більш доступними, зрозумілими та безпечними. Перенесення адміністративних процедур у цифрову сферу не лише підвищує зручність, але й забезпечує більший рівень захисту. Важливо розвивати надійну та швидку інтернет-інфраструктуру, доступну для всіх громадян і підприємств, а також забезпечити цифрову грамотність громадян і працівників для ефективного використання цифрових технологій. Поряд із цим необхідно гарантувати захист прав і свобод громадян у цифровому просторі, зокрема права на недоторканність приватного життя, свободу вираження поглядів та інші конституційні права.

3. З урахуванням змін політичних завдань, які вирішувалися через впровадження різноманітних інструментів електронного урядування, доцільно виділити три основні періоди розвитку відповідного законодавства. Перший період характеризується інформатизацією внутрішніх процесів публічної влади, коли основна увага приділялася модернізації державних установ та їхніх внутрішніх операцій. Другий період пов'язаний із запуском електронних сервісів, що дало змогу громадянам і бізнесу отримувати адміністративні послуги через цифрові платформи, значно підвищуючи доступність і зручність цих послуг. Третій період розпочався з адаптації електронного урядування до

умов повномасштабного збройного конфлікту з Росією, коли особливу увагу було зосереджено на забезпеченні стійкості, оперативності та доступності електронних послуг навіть у надзвичайних умовах. Кожен із цих етапів відображає трансформацію державної політики та зміну підходів до ролі електронних урядових послуг в управлінні державою та політичному процесів. Проєкт «Дія» є важливим кроком у цифровій трансформації України та значущим досягненням для країни. Представлено основні компоненти цифрової трансформації в рамках ініціативи «Дія», які спрямовані на підвищення якості електронних довірчих послуг, електронної ідентифікації та електронної демократії.

Оновлення сервісу «Дія» під час воєнного стану стало важливим кроком у вдосконаленні цифрових послуг для громадян. Повномасштабна війна на території України підкреслила необхідність розвитку електронних державних послуг, особливо для підтримки вразливих верств населення, таких як внутрішньо переміщені особи.

Основним суб'єктом цифровізації публічного управління в Україні є Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри). Згідно з завданнями, визначеними нормативно-правовими актами, Мінцифри виконує функції, які, на нашу думку, прямо або опосередковано мають організаційний характер щодо цифровізації публічного управління.

4. Аналіз електронного урядування в Україні проведено, орієнтуючись на основні категорії, що відображають рівень його розвитку в країні, а саме: впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), застосування інструментів електронної демократії та ступінь цифровізації державних послуг. Визначено, що система надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні базується на принципах орієнтації органів влади на потреби отримувачів послуг, забезпечення максимальної відповідності законним вимогам громадян при мінімальних витратах, а також залучення та координації зусиль державного, приватного та громадського секторів у процесі формування і реалізації політики адміністративних послуг. Важливу роль у наданні електронних послуг відіграють Центри надання адміністративних послуг. Відзначено, що

сучасні концепції розвитку е-урядування підкреслюють потребу в активній трансформації публічних установ і залученні громадян до використання електронних послуг, що сприяє швидшому переходу до цифрових підходів у державному управлінні.

Розглянуто механізми правового регулювання надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. До ключових документів, що формують напрями адміністративної реформи належать: Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Концепція розвитку системи електронних послуг України, Концепція розвитку електронного урядування України, Концепція розвитку цифрової інфраструктури України та відповідний План заходів з її реалізації.

Відзначено, що адміністративно-правове регулювання електронних адміністративних послуг в Україні стикається з низкою проблем. Хоча існує значна кількість нормативно-правових актів, механізмів та інституцій, що регулюють цю сферу, ключовою проблемою залишається відсутність чіткої законодавчої бази для функціонування єдиного порталу «Дія». Це обумовлено постійним розширенням спектру послуг та механізмів їх надання, що ускладнює їхнє охоплення в рамках одного закону. На сьогодні діяльність державних органів та службовців, пов'язана з наданням адміністративних електронних послуг, регулюється низкою законів, зокрема «Про адміністративні послуги», «Про електронні довірчі послуги» та «Про особливості надання публічних (е-публічних) послуг». Ці закони створюють основу для розвитку електронного урядування, але потребують подальшого вдосконалення для більш ефективного управління та забезпечення доступності електронних послуг для громадян.

Визначено напрями розвитку електронного урядування, що включають посилення захисту від кібератак та хакерських втручань, що передбачає впровадження більш складних систем для забезпечення цілісності й конфіденційності електронних даних. Також важливим є створення мобільних застосунків і адаптивних вебплатформ, які забезпечують зручність користувачів під час евакуації, розселення та інших кризових ситуацій.

Необхідно зосередитися на навчанні, інформуванні громадян, моніторингу криз і розробленні систем швидкого реагування. Окремої уваги потребує забезпечення безперебійного електроживлення серверів та інших критично важливих систем, особливо в умовах воєнного часу. Для досягнення цього потрібен комплексний підхід, спрямований на підвищення надійності, доступності та безпеки електронних послуг.

Запропоновано рекомендації для покращення роботи ЦНАП в умовах війни - розширення спектру послуг для забезпечення надання всіх базових адміністративних послуг, включаючи соціальні, у всіх ЦНАП; поступове відновлення повного графіку роботи з можливістю прийому громадян у вечірній час та по суботах, враховуючи безпекову ситуацію; забезпечення безперебійної роботи шляхом оснащення ЦНАП генераторами та іншими засобами підтримки під час відключень електроенергії; а також підтримка і навчання персоналу, забезпечення належних умов праці, конкурентної оплати і регулярного підвищення кваліфікації для працівників ЦНАП. Реалізація цих рекомендацій має сприяти підвищенню ефективності та доступності адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

5. У межах дослідження визначено, що цифровізація діяльності органів публічної влади є ключовим пріоритетом для модернізації державного управління, підвищення ефективності публічних послуг, боротьби з корупцією та адаптації до вимог сучасного цифрового суспільства. Доведено, що розвиток цифрової компетентності працівників публічної служби є основою успішної цифрової трансформації. Аналіз концептуальних підходів до поняття «цифрова компетентність» та адаптація Рамки цифрової компетентності DigComp 2.1 для України засвідчили необхідність формування національних стандартів цифрових навичок для різних категорій громадян та службовців.

Обґрунтовано, що національні ініціативи, такі як вебпортал «Дія. Цифрова освіта» та тест на цифрову грамотність «Цифрограм», сприяють підвищенню рівня цифрової грамотності громадян та компетенцій державних службовців. Важливим напрямом є подальше впровадження освітніх програм і навчальних платформ для професійного розвитку працівників публічної

адміністрації з урахуванням європейських стандартів.

Запропоновано впровадження цифрових робочих місць (ЦРМ) у системі публічного управління як інструменту підвищення продуктивності праці, оптимізації ресурсів та забезпечення гнучкості службовців. Доведено, що інтеграція сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, платформи для співпраці та інструменти управління знаннями, сприяє адаптації державних інституцій до викликів цифрового світу. Зокрема, приклади успішного впровадження ЦРМ, як-от ініціативи SenFin у Берліні, демонструють позитивний вплив таких підходів на ефективність роботи організацій і привабливість державного сектору для молодих спеціалістів.

Отже, цифрова трансформація публічного управління потребує стратегічного підходу, що включає розвиток цифрової компетентності службовців, запровадження сучасних цифрових рішень і адаптацію найкращих міжнародних практик. Реалізація зазначених ініціатив стане основою для підвищення ефективності державної служби, зміцнення довіри громадян до органів влади та успішного інтегрування України в глобальний цифровий простір.

6. Проаналізовано сучасні виклики інформаційної безпеки в системі публічного управління, що зумовлені стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізацією інформаційних систем і загрозами, пов'язаними з кіберзлочинністю, кібершпигунством і дезінформаційними кампаніями. Виокремлено комунікативні та технологічні загрози як основні виклики, що впливають на стабільність і функціонування публічного управління.

Доведено, що забезпечення інформаційної безпеки є критично важливим у контексті війни в Україні, коли інформаційні атаки стають невід'ємною складовою гібридної агресії. Зокрема, прийняття Плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року стало важливим кроком для зміцнення національної інформаційної стійкості. Визначено необхідність вдосконалення механізмів раннього виявлення, прогнозування та запобігання гібридним загрозам, а також підвищення ефективності інформаційно-психологічних операцій.

Запропоновано конкретні кроки для підвищення рівня інформаційної безпеки в системі публічного управління, зокрема: розвиток компетенцій у сфері кібербезпеки серед працівників державних органів шляхом регулярних тренінгів і навчань; впровадження сучасних технологій шифрування для захисту конфіденційної інформації та систем моніторингу для оперативного виявлення загроз; створення міжнародних стандартів і механізмів співпраці для протидії транснаціональним кіберзагрозам; розвиток національних стратегій боротьби з дезінформацією та формування інформаційної стійкості суспільства через підтримку незалежних медіа та цифрову грамотність громадян.

Обґрунтовано, що сучасні виклики інформаційної безпеки вимагають системного підходу, що включає удосконалення нормативно-правового регулювання, розвиток технологічних рішень для захисту інформації, впровадження нових підходів до управління ризиками в інформаційній сфері. Зокрема, інтеграція штучного інтелекту в системи кібербезпеки здатна забезпечити адаптивний і ефективний захист від новітніх загроз.

Визначено, що інформаційна безпека є ключовим компонентом ефективного публічного управління в умовах інформаційного суспільства. Впровадження запропонованих підходів сприятиме посиленню захисту інформаційних ресурсів, підвищенню довіри громадян до органів державної влади та забезпеченню стійкості системи управління в умовах сучасних викликів.

7. Проаналізовано можливості й виклики цифрової трансформації публічного управління в Україні. Встановлено, що використання інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, електронне урядування, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості та відкритості взаємодії між органами влади і громадянами. Зокрема, електронне урядування забезпечує зручність, доступність та економію ресурсів, але водночас потребує вирішення проблем інформаційної безпеки, збереження конфіденційності даних та захисту від кіберзагроз.

Доведено, що технології штучного інтелекту мають потенціал для автоматизації рутинних завдань, підвищення ефективності прийняття рішень,

створення персоналізованих послуг для громадян, а також боротьби з корупцією. Водночас впровадження ШІ супроводжується ризиками непрозорості, етичними викликами та необхідністю забезпечення правового регулювання. Блокчейн, своєю чергою, є перспективним інструментом для підвищення довіри громадян до публічного управління, забезпечуючи прозорість реєстрів, нерухомості, соціальних виплат та податкових процесів. Однак масштабування та енергозатратність технології потребують значних ресурсів для її реалізації.

Запропоновано впровадження комплексного підходу до адаптації українського публічного управління до вимог інформаційного суспільства, що включає розвиток цифрових компетенцій державних службовців, створення умов для використання новітніх технологій, дотримання міжнародних стандартів у сфері цифровізації, а також розробку нормативно-правових актів для врегулювання етичних і правових аспектів цифрової трансформації. Реалізація зазначених заходів сприятиме побудові ефективної, відкритої та адаптивної системи публічного управління, яка відповідатиме викликам сучасного інформаційного суспільства та забезпечуватиме інтеграцію України у світовий цифровий простір.

Таким чином, публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства в Україні має розвиватися в напрямі побудови ефективної, прозорої та адаптивної системи, яка відповідатиме сучасним викликам і запитам громадян. Успішна реалізація цього завдання дозволить Україні не лише інтегруватися у світовий цифровий простір, але й закласти основу для сталого соціально-економічного розвитку, зміцнення демократичних інститутів та забезпечення високої якості державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Азер Аріф огли Ообливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2 (74). С. 237-243. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/752/762>
2. Арістова І. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти / за заг. ред. О. Бандурки. Харків : Ун-т внутрішніх справ. 2000. 386 с.
3. Баєв О. Доступ до електронно-інформаційної інфраструктури та технологій в Україні. *Інформація і право*. 2011. № 1. С. 98–102.
4. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології: Серія «Право»*. 2022. № 8. С. 381-392.
5. Биков І. О. Надання адміністративних послуг в Україні: теоретичний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 34(73). С. 109–112. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/2023/5_2023/5_2023.pdf#page=115
6. Бурик З.М., Шелест Ю.Р., Литвинюк Я.М. Модернізація системи публічного управління в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.40.7>
7. Васильєва Н. В. Пропаганда як складова інформаційнокомунікативної політики і загроза національній безпеці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №. 2. С. 34-41.
8. Васиньова Н. С. Діджиталізація публічного управління в Україні: тренд чи вимога часу. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33 (72). № 6 С. 48-52.

9. Вітер Д., Руденко О. Інформаційно комунікативна складова мережевої протидії загрозам національній безпеці у війсьній сфері. *Society and Security*. 2024. № 1(2). С. 119-123.
10. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46–54.
11. Григор О. Формування інформаційного суспільства в Україні в контексті інтеграції в Європейський Союз (державно-управлінський аспект) : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01 ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентів України. Львів, 2003. 20 с.
12. Данил'ян В. Інформаційне суспільство та перспективи його розвитку в Україні (соціально-філософський аналіз) : монографія. Харків : Право, 2008. 184 с.
13. Державні послуги онлайн: веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua>
14. Децентралізація за регіонами. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas>
15. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>
16. Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо створення Єдиного державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад, Єдиного державного реєстру адрес, Реєстру будівель та споруд у складі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 березня 2024 р. № 254. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-eksperymentalnohoproektu-shchodo-stvorennia-iedynoho-derzhavnohoreiestru-administrativno-terytorialnykh-odynyts-taterytorii-terytorialnykh-i050324-254>
17. Деякі питання реформування державного управління : Постанова Кабінету Міністрів України № 1071. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/1071-2019-п#Text>

18. Дикий А. П., Дика О. С., Наумчук К. М., Тростенюк Т. М. Понятійно-категоріальний апарат інформаційної безпеки України в забезпеченні національної безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 23-31. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.4.3>
19. Динник І. Законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2024. Вип. 134. С. 26-36.
20. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету державним агентством з питань електронного урядування України на електронне урядування та національну програму інформатизації : затверджено рішенням рахункової палати від 18.12.2018 № 32-5. URL: http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2018/32-5_2018/Zvit_32-5_2018.pdf
21. Звіт про результати соціологічного дослідження (опитування) споживачів адміністративних послуг. Агентство з розвитку приватної ініціативи. Івано- Франківськ, 2010. 24 с.
22. Зінчук М. Генезис наукового розуміння поняття публічного адміністрування в світі та Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 117–122.
23. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., та ін. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. № 8(4). Р. 129-146. URL: <https://doi.org/10.15421/152087>
24. Кожушко О. О. Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 1. С. 125–29. URL: http://apnl.dnu.in.ua/1_2023/1_2023.pdf#page=125
25. Концепція розвитку цифрових компетентностей: розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. *Офіційний сайт*

Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-pr#Text>

26. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672018-%D1%80#n13>

27. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

28. Конюкова І. Я., Сидоровська Є. А. Цифровий етикет комунікативної культури ХХІ століття. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 1. С. 26-30. URL: <http://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/3270>

29. Кормич Л. І., Кормич А. І. «Держава в смартфоні» як тренд сучасних концепцій урядування та демократії: політична та правова практика України. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 5–12. <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.1>

30. Крамар Р. І., Комарницький М. М., Ящишен Т. О., Замаш О. С., Мартин О. В. Concept and administrative and legal regulation of electronic services in Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. Р. 518-522. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1035>

31. Краснопольська Т. М., Милосердна І. М. Процес цифровізації в політиці: межі пізнання та особливості трансформації. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 70. С. 106–113. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/70_2022/17.pdf

32. Ліпкан В. Систематизація інформаційного законодавства України : монографія. Київ : ФОП О.С. Ліпкан, 2012. 304 с.

33. Мазур О. Г. 2020. Модернізація адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства: дис. дра філ. наук: 25.00.02. Дніпро, 2020. 218 с.
34. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 86-91. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255>
35. Макарова М. Тенденції розвитку цифрової економіки : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2004. 235 с.
36. Малиновський В. Я., Грицяк Н. В., Семенченко А. І. Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с.
37. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72) № 2 2022. С. 55-64.
38. Митяй О.В., Світовий О.М. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2018. № 1(61). С. 124–128.
39. Мінцифри презентувало Дія.Цифрова освіта 2.0 та дослідження цифрової грамотності українців. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-prezentuvala-diyacifrova-osvita-20-ta-doslidzhennya-cifrovoyi-gramotnosti-ukrayinciv>
40. Наместнік В. В., Павлов М. М. (Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2020. №1(96). С. 115–121.
41. Новицький А. Феномен «інформаційного суспільства як об'єкт наукового дослідження. *Інформація і право*. 2011. № 1. С. 25–29.

42. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9/202. С. 98-102. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/16.pdf

43. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>

44. Положення про Єдиний державний веб-портал цифрової освіти «Дія.Освіта» : постанова Кабінету Міністрів України від 10.10.2021 р. № 184. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-п#n11>

45. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 №5203-VI. *Офіційний вісник України* від 15.10.2012. № 76. С. 44.

46. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI (2024, 27 квітня). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

47. Про адміністративну процедуру : Закон України № 2073-IX. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

48. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України № 1207-VII. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text>

49. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 березня 2023 р. № 272-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-2023-%D1%80#Text>

50. Про затвердження Положення про державне агентство з питань електронного урядування України : Постанова Кабінету Міністрів України від

01.10.2014 № 492. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/492-2014-%D0%BF#Text>

51. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text>

52. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «електронний уряд» : Постанова кабінету міністрів україни від 24 лютого 2003 р. № 208. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/150472>

53. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій : Указ Президента України від 20.10.2005 № 1497/2005. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005#Text>

54. Про ратифікацію угоди про цифрову торгівлю між Україною та Сполученим королівством Великої Британії і Північної Ірландії : законопроект № 0245. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Л10509А>

55. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» : Указ Президента України від 19 березня 2022 року № 152/2022. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/152/2022>

56. Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.17 р. № 649. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/Відомості Верховної Ради України/show/ru/649-2017-p](https://zakon.rada.gov.ua/laws/Відомості%20Верховної%20Ради%20України/show/ru/649-2017-p)

57. Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. № 2250-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>

58. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017. № 649-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

59. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

60. Про утворення міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2020 № 595. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-%D0%BF#Text>

61. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

62. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2016. 608 с.

63. Семенченко А. Концептуальні засади розвитку електронної демократії. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1. С. 76-85.

64. Семченко-Ковальчук О. Б. Використання блокчейну в публічному управлінні: трансформація технологічних можливостей. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. Вип. 2 (8). URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-5>

65. Соловйова О. В., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №5. С. 421–424. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/99.pdf

66. Соломаха А. Г. Роль та значення адміністративних процедур стосовно отримання статусу внутрішньо переміщеної особи та біженця в

умовах воєнного стану та у післявоєнний період. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №7. С. 91–95.

67. Соціальні комунікації (теорія, методологія, діяльність) : словник-довідник / уклад. В. Ільганаєва. Харків, 2009. 392 с.

68. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016p#Text>

69. Струтинська О. В. Трансформація освіти в умовах розвитку цифрового суспільства: європейський досвід та перспективи для України. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2020. Вип. 3 (132). С. 71-88. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/10415/1/Strutynska.pdf>

70. Сяська О. В., Поліщук О. Ю., Савченко О. Р. Нові інформаційні технології в публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74) № 1. С. 157-163. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/27>

71. Таран Є. І. Особливості публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства. *Держава та регіони*. 2020. № 2(70). С. 22-26. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.2.3>

72. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 17. С. 834-866. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09>

73. Ткачук В. О., Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 11-17.

74. Тюхтій М., Ющенко М. Виклики та перспективи надання адміністративних послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану в умовах

воєнного стану в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. Вип. (30). С. 57–66. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb302023295032>

75. Удодік А. Особливості правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні з урахуванням досвіду Польщі. *Молодіжна наукова ліга*. 2022. С. 105–106. <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/183/182>

76. Україна в коронакризі увійшла в ТОП-10 країн за зростанням доходів від e-commerce. *E-Ukraine*. URL: <https://eukraine.org.ua/ua/news/ukrayina-v-koronakrizis-uvijshla-v-top-10-krayin-za-zrostannyam-dohodiv-vid-e-commerce>

77. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» – Міністерство цифрових трансформації України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-doluchylasia-do-prohramy-tsyfrova-ievropa-shcho-tse-oznachaie>

78. Україна та Велика Британія підписали угоду про цифрову торгівлю. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-velyka-brytaniia-pidpysaly-uhodu-pro-tsyfrovu-torhivliu>

79. Усик С. Дослідження правового механізму забезпечення інформаційної безпеки в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління*. 2020. № 4(6). С. 266–280. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-266-280](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-266-280)

80. Федоров М. Як ми будемо доступну для всіх цифрову державу. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/12/3/258046/>

81. Чалий І. В., Бутенко Т. А. Використання ресурсів порталу «Дія.Освіта» для організації самостійної роботи студентів з дисциплін ІТ спрямування. *Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців в умовах застосування smart-освітніх технологій: стан, проблеми, перспективи* : матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції. Харків : КП «Міськдрук», 2023. С. 228-231.

82. Як змінилась робота ЦНАПів в умовах війни. Результати дослідження. URL: <https://pravo.org.ua/yak-zminylas-robota-tsnapiv-v-umovah-vijny-rezultaty-doslidzhennya/>
83. Як розвивається блокчейн в Україні? *Контракти.ua* – інформаційно-аналітичний портал про бізнес та політику в Україні та Світі. URL: <https://kontrakty.ua/article/214623>
84. Яровой Т. С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. Вип. 2 (8). URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/113/84>
85. AI for Good. URL: <https://aiforgood.itu.int/about-ai-for-good/>
86. Alhogail A. Enhancing information security best practices sharing in virtual knowledge communities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2020. Vol. 51 No. 4. P. 550-572. URL: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2020-0009>
87. Amankwa E., Loock M., Kritzinger E. The determinants of an information security policy compliance culture in organisations: the combined effects of organisational and behavioural factors. *Information and Computer Security*. 2022. Vol. 30 No. 4. P. 583-614. URL: <https://doi.org/10.1108/ICS-10-2021-0169>
88. Bouckaert G. Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin : Duncker & Humblot, 2002. 155 s.
89. Busuioc M. Accountable Artificial Intelligence: Holding Algorithms to Account. *Public Administration Review*. 2021. Vol. 81(5). P. 825-836.
90. Digital Workplaces. *Citrix*. URL: <https://www.citrix.com/ru-ru/solutions/digital-workspace/what-is-digital-workspace.html>
91. DIGITALCOUNTRY. *Ukraine Now ua*. URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization/>
92. Diia.City – це унікальний правовий та податковий простір для іт-компаній в Україні. URL: <https://city.diia.gov.ua/>

93. Exploring the critical success factors of information security management: a mixed-method approach. *Information and Computer Security*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/ICS03-2023-0034>
94. Henman P. Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 2020. Vol. 42(4). P. 209-221.
95. Kormych L., Zavgorodnia Yu. The Concept of Modern Political Confrontation in Cyber Space. *Journal of Cybersecurity*. 2023. № 9(1). toad017. URL: <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyad017>
96. Kumar S., Biswas B., Bhatia M. S, Dora M. Antecedents for enhanced level of cyber-security in organisations. *Journal of Enterprise Information Management*. 2021. Vol. 34 No. 6. P. 1597-1629. URL: <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2020-0240>]
97. Marshall S. The Digital Workplace Defined. URL: <https://www.cmswire.com/cms/social-business/what-a-digital-workplace-is-and-what-it-isnt-027421.php>
98. Owusu Kwateng K., Amanor C., Tetteh F. K. Enterprise risk management and information technology security in the financial sector. *Information and Computer Security*. 2022. Vol. 30 No. 3. P. 422-451. URL: <https://doi.org/10.1108/ICS-11-2020-0185>
99. Pandey S., Singh R. K., Gunasekaran A., Kaushik A. Cyber security risks in globalized supply chains: conceptual framework. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. 2020. Vol. 13 No. 1. P. 103-128.
100. Panshin B. N. Digital economy: concept and directions of development. *Science and innovations*. 2019. № 3. P. 48–60.
101. Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. Oxford : University Press, 2004. 240 p.
102. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence is the first global standard-setting instrument on the ethics of AI. URL: <https://www.brookings.edu/research/protecting-privacy- in-an-ai-driven-world/>

103. Review of Panama Enhancing the Digital Transformation of the Public Sector. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-review-panama-2019-key-findings.pdf>
104. Righini E. New public administration technologies: The future is here. *Doxee Platform*. 2019. URL: <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/new-public-administration-technologies-the-future-is-here/>
105. Science & Tech. *TRT World*. URL: <https://www.trtworld.com/magazine/kuzi-an-ai-powered-tool-helping-african-farmers-fight-locusts-43222>
106. Sun Y., Zhang Y.-F., Wang Y., Zhang S. Cooperative governance mechanisms for personal information security: an evolutionary game approach. URL: <https://doi.org/10.1108/K-04-2023-0717>
107. Suresh H., Guttig J. A Framework For Understanding Sources of Unintended Consequences in Machine Learning. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 33(2). P. 422-463.
108. Tichý O. Information and Communication Technologies their Benefits for Medium and Large-Sized Enterprises. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. 2012. Vol. XVIII. Iss. 24 (2/2012). P. 199-211.
109. Tuna A. A., Türkmenbaş Z. Cyber Business Management. Conflict Management in Digital Business. *Emerald Publishing Limited, Leeds*. 2022. P. 281-301. URL: <https://doi.org/10.1108/978-180262-773-220221026>
110. Vuorikari R., Punie Y., Carretero Gomez S., Vanden Brande G. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. *UpdatePhase 1: The Conceptual Reference Model*. Publication Office of the European Union, Luxembourg. 2016. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254>
111. What is a Digital Workplace? URL: <https://www.vmware.com/topics/glossary/content/digital-workplace.htm>