

П. В. Польовий, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, в. о. начальника відділу управління персоналом та нагород апарату Чернівецької обласної державної адміністрації

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

Розвиток цифрових технологій впливає на всі соціально-економічні процеси, в тому числі на діяльність органів публічної влади. Особливої уваги заслуговує дослідження впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу публічного управління у процесі модернізації. Сформульована головна мета статті, яка полягає у розкритті модернізації публічного управління в умовах становлення цифрового суспільства та цифрової економіки. У статті проведено аналіз сучасних наукових підходів щодо модернізації публічного управління в умовах цифрових трансформацій українського суспільства, означено особливості й основні інструменти застосування цифрових технологій. Розглянуті нормативно-правові акти, програмні документи щодо запровадження у сферу державного управління інформаційно-комунікаційних технологій. Окрім того, для реалізації мети дослідження проаналізовано стратегічні документи, концепції, законопроекти, які спрямовані на розвиток цифрового суспільства в Україні, виокремлено в них питання цифровізації сфери публічного управління. Обґрунтовано значущість цифровізації сектору публічного управління для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та її необхідність для розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства. Означено роль кадрового потенціалу та його відповідна кваліфікація (цифрові знання та цифрові навички) й аргументовано підвищення цифрових компетентностей держслужбовців як обов'язкова умова ефективних цифрових трансформацій у сфері публічного управління.

Ключові слова: модернізація публічного управління, державне управління, інформаційно-комунікаційні технології, цифрові технології, цифрове суспільство.

P. V. Polovyi. Modernization of public governance in the conditions of development of a digital society

The development of digital technologies affects all socio-economic processes, including the activities of public authorities. Special attention should be paid to the study of the implementation of information and communication technologies in the field of public administration in the process of modernization. The main goal of the article is formulated, it is to disclose the modernization of public administration in the conditions of the formation of a digital society and digital economy. The article analyzes modern scientific approaches to the modernization of public administration in the context of digital transformations of Ukrainian society, notes the features and main tools for the use of digital technologies. Regulatory legal acts, program documents on the introduction of information and communication technologies into the sphere of public administration are considered. In addition, in order to achieve the goal of the study, strategic documents, concepts, bills aimed at the development of a digital society in Ukraine were analyzed, and issues of digitalization of the public administration were highlighted in them. The importance of digitalization of the public administration sector for increasing the efficiency of public authorities and its necessity for the development of the digital economy and digital society has been substantiated. The role of human resources and its corresponding qualifications (digital knowledge and digital skills) are noted and the increase in digital competencies of civil servants is argued as a prerequisite for effective digital transformations in the field of public administration.

Key words: modernization of public administration, public administration, information and communication technologies, digital technologies, digital society.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрового суспільства інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ) стали основою реформування діяльності державних інституцій, а їх активне використання є запорукою ефективного і ціннісного сектору публічного управління.

В Україні розроблено десятки законопроектів і прийнято низку законів, які стосуються впровадження ІКТ та цифровізації сфери публічного управління, що засвідчують життєву потребу впровадження реформ та трансформацій на основі «цифри». Наукові дослідження цього напрямку є вимогою часу, потребують огляду та аналізу сучасного стану цифровізації українського суспільства, вивчення передової зарубіжної практики. Тема наукового дослідження також торкається питань гострого дефіциту підготовки кваліфікованих кадрів з орієнтацією їх світогляду на головну роль державного управління, яка полягає у наданні послуг населенню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси діджиталізації в останнє десятиліття виступають ключовим драйвером соціально-економічного прогресу і тісно пов'язані між собою в єдиній системі з громадянами

та бізнес-спільнотою, впливаючи на усі сфери публічного управління. Окремим аспектам цифрових трансформацій у публічному управлінні присвячені роботи вітчизняних науковців: О. Берназюк, Т. Биркович, О. Карпенко, П. Клімушин, В. Куйбіда, В. Логвінов, І. Лопушинський, Л. Матвейчук, В. Наместнік, А. Семенченко та інші. Враховуючи стрімкий розвиток ІТ-сфери, цифрові трансформаційні процеси в суспільстві та окремих сферах економіки, питання модернізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування потребують подальшого вивчення.

Метою статті є дослідження наукових підходів модернізації публічного управління в умовах становлення цифрового суспільства та цифрової економіки, аналіз нормативних та стратегічних документів щодо запровадження у сферу державного управління інформаційно-комунікаційних технологій, виділення ролі цифровізації та значення цифрової компетентності держслужбовців у процесах модернізації сфери публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Нині в Україні існують передумови для формування і підтримки цифрового суспільства як головного пріоритету перспективи розвитку держави. Запровадження технологічних інновацій у діяльність органів влади скероване на виконання завдань та досягнення цілей державними установами, сприяє ефективності їх застосування, відповідності викликам часу та побудові модерної системи у сфері публічного управління. Представники вітчизняної науки В. Куйбіда, Н. Литвин, І. Лопушанський [12; 13; 15] розглядають «цифровізацію» як інструмент цінностей, який за системного державного підходу суттєво стимулює розвиток інформаційного суспільства як одного з істотних чинників розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України тощо.

Цифрові технології стали основою для створення нових продуктів, цінностей та отримання конкурентних переваг на більшості ринків, що приводить до появи нових, унікальних систем і процесів, чим суттєво змінюють усі суспільні відносини з державними інститутами. Водночас цифрові технології сприяють становленню нового інформаційного, цифрового суспільства.

Аналіз нормативно-правових документів та наукових досліджень [1; 2; 7; 9; 11; 14; 15; 18] показав, що цифрові трансформації у сфері публічного управління та адміністрування є потенційним прикладом для всієї країни, який дасть змогу отримувати значні переваги і для приватних компаній, і для суспільства загалом. На думку І. Струтинської (2019), останній дозволить підвищити продуктивність та конкурентоспроможність бізнес-структур, а для людей – здобути нові знання і навички, розширити нові можливості [21].

Підтвердженням цього є публікація І. Лопушинського [15] і низки інших науковців [13; 14; 16], які визнають «цифровізацію» основою державного управління на шляху трансформації українського суспільства. унікальним явищем сучасності, процесом масштабних змін у відносинах між урядом, бізнесом і соціумом, який охоплює всі сфери суспільної діяльності тощо.

Не можна не погодитися із думкою Г. Разумей (2020), що ера цифрового врядування (Digital Era Governance), яка прийшла на зміну новому публічному менеджменту (New Public Management), запропонувала суспільству більш сучасне «цифрове» управління, зосереджене на «клієнтоорієнтованій» цілісності та цифровізації [19]. При цьому В. Куйбіда і співавтори [12] зазначають, що впровадження цифрових технологій сприйматиметься як цифрова реалізація публічної влади, для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, яка стане новим етапом еволюційного впровадження ІКТ. На їхню думку, процес реалізації цифрових трансформацій у публічній сфері приведе до стрибкоподібного переходу до цифрового врядування шляхом застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, network-сервісів тощо). Таким чином, процеси модернізації публічного управління базуються на докорінних змінах механізмів і діяльності державних органів, на впровадженні цифрових технологій у всі види діяльності, що приведе до прогресивного розвитку цифрових трансформацій в Україні.

Досліджуючи процеси модернізації державного управління, представники наукових кіл [8; 11] вважають, що ефективність діяльності владних структур у сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства неможлива без впровадження цифрових технологій. На увагу заслуговують беззаперечні переваги функціонування електронного урядування як форми державного управління, заснованої на застосуванні ІКТ та мережі Інтернет.

Успішний досвід європейської практики показав, що ефективність електронного урядування забезпечують нормативно-правові документи організаційно-технічного характеру, які встановлюють чіткі організаційні і технічні вимоги до проектів і систем органів влади у сфері е-урядування. Орієнтування на європейські стандарти чинних українських нормативно-правових актів і розроблення нових власних документів є запорукою глобального розвитку електронного урядування в Україні. Таким чином, ключем до реформ в Україні є законодавчі та технічні норми, впровадження яких забезпечить цифрові зміни у органах публічної влади.

Впровадження у 2003 році елементів електронного врядування через інформаційну систему «Електронний уряд» та низки нормативних актів не знайшли своєї реалізації повною мірою. Суттєвих змін не відбулося і після прийняття Концепції розвитку електронного врядування в Україні (2010, 2017); розроблення проекту «Цифрова

адженда України – 2020» [22] та незважаючи на існування спеціалізованих органів – Державного агентства з питань електронного урядування України та Національного центру підтримки електронного урядування. Слід зазначити, що фактично вищезазначені документи мали загалом декларативний характер.

Обравши європейський шлях розвитку, Україна взяла на себе зобов'язання поліпшити бізнес-клімат, створити загальнодоступні адміністративні процедури для бізнесу із використанням е-засобів, застосовувати принципи належного управління, що неможливо без використання ІКТ. Невипадково з метою побудови ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної служби державною Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» (2015) та Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року (2014) були передбачені завдання щодо застосування новітніх ІКТ в її діяльності.

Науковці П. Клімушин і Д. Спасібов (2017) у монографії «Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві» надали практичні рекомендації з удосконалення інфраструктури сервісно орієнтованої держави, запропоновано систему взаємопов'язаних механізмів розвитку е-урядування та е-демократії. За результатом проведених досліджень науковці визначили систему механізмів розвитку е-урядування, яка включає п'ять груп: механізми безпеки в інформаційному просторі, механізми е-взаємодії, механізми надання е-послуг, механізми е-демократії та відкритого уряду [17].

Серед стратегічних технологій державного управління, як зазначають представники наукових кіл [4; 6], лише незначна кількість відповідає українським реаліям, і вони можуть використовуватися для трансформації та реформування державних організацій через цифровізацію в сучасних умовах розвитку України.

Базовими міжнародними стратегічними документами Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства, які ініційовані ООН та ЮНЕСКО, вважаються Декларація принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання в новому тисячолітті» і План дій та Туніська Програма і Туніське зобов'язання для інформаційного суспільства.

В Україні приймаються відповідні політичні рішення для реалізації нових можливостей розвитку інформаційного суспільства, створення основ цифрової економіки та подолання цифрового розриву. Значущою подією для розвитку України, як цифрової держави було прийняття урядом Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [9], де головною метою є реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку як найбільш релевантного для України з погляду викликів, потреб та можливостей. Серед першочергових напрямів цифрового розвитку України було виділено «державне управління», де зазначено, що цифровізація державних установ повинна відбуватися з урахуванням таких технологічних концепцій, як: цифрове робоче місце державного службовця, багатоканальне інформування та залучення громадян, відкриті дані, Інтернет речей, цифрові державні платформи, блокчейн. Слід додати, що прискорений сценарій цифрового розвитку передбачає розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян.

Протягом останніх років в Україні потенційно зростає інтерес до реформ публічного сектору, що приведе до зниження рівня багаторазових витрат, які дублюються, а також підвищення підвищення прозорості та ефективності державних інститутів. В умовах проведення модернізації вітчизняної сфери публічного управління, зниження витрат на управління та адміністрування, технології необхідно знаходити нові форми організації діяльності та забезпечення безперервності функціонування.

Реформа сфери публічного управління є однією з основних реформ в Україні, як зазначено у Стратегії реформування державного управління України до 2021 року, «сама дієва система державного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції» [20]. Ця стратегія розроблена відповідно до європейських стандартів належного адміністрування; її структура відповідає принципам державного управління, які сформульовані на основі міжнародних стандартів і вимог з урахуванням кращих практик держав-членів Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва і розвитку. Одним із напрямів реформування є модернізація державної служби та управління людськими ресурсами.

Наявність нових викликів, які постали перед Україною протягом останніх років, відсутність конвертації нових можливостей для розвитку територіальних громад та регіонів у кращу якість життя людини, відсутність змін у зміцненні партнерських відносин між регіонами, зменшенні міжрегіональної та внутрішньорегіональної диспропорції за показниками економічного розвитку та якості життя людей сприяли затвердженню Кабінетом Міністрів України Державної Стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [5]. Перелік викликів доповнено складною епідеміологічною ситуацією, пов'язаною з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, що також зумовила недостатню готовність інституцій на державному рівні до кризових ситуацій. Серед проблемних питань, що потребують розв'язання в рамках цієї Стратегії, є: слабка інтеграція регіональних просторів у загальноукраїнський; низький рівень конкурентоспроможності регіонів, де одним із чинників впливу є низький рівень цифровізації регіонів та цифрової обізнаності; недостатня спроможність центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інституцій регіонального розвитку до ефективного впровадження реформ, надання високоякісних послуг населенню та розв'язання проблем соціально-економічного

розвитку територій. Серед оперативних цілей і завдань Стратегії слід виділити оперативну ціль 4 «Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів», де заслуговують на увагу завдання за напрямками: «Цифрова трансформація регіонів» у сфері цифрових комунікацій та цифрової інфраструктури; «Розвиток інфраструктури надання адміністративних послуг».

Нині в Україні є необхідність розроблення та впровадження нової Стратегії розвитку країни, оскільки Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 не реалізований. Заслуговують на увагу матеріали Кабінету Міністрів України «Вектори економічного розвитку 2030», які представлені для обговорення, де окремим розділом розкрито думку щодо розвитку цифрової економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Розвиток цифрової економіки

Бачення розвитку	Відповіді на поточні виклики	Кардинальна зміна функціонування
Створення якісної, доступної та захищеної цифрової інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – покриття мобільним інтернетом; – покриття фіксованим інтернетом; – комп'ютеризація соціальної сфери; – віртуалізація та хмарні послуги; – оцифровані дані та реєстри; – інтегрованість реєстрів; – цифрова ідентифікація; – кібербезпека; 	<ul style="list-style-type: none"> – покриття мобільним інтернетом; – хмарні обчислення; – реєстри та інтегрованість; – кібербезпека;
Підвищення якості цифрових навичок громадян та розвиток цифрових компетенцій в окремих секторах	<ul style="list-style-type: none"> – цифрові навички громадян; – цифрові компетенції фахівців освіти і науки; – цифрові компетенції фахівців охорони здоров'я; – цифрові компетенції підприємців; – цифрові компетенції чиновників; – нові цифрові професії; 	<ul style="list-style-type: none"> – цифрові навички громадян; – цифрові компетенції фахівців освіти і науки; – цифрові компетенції фахівців охорони здоров'я; – цифрові компетенції підприємців; – цифрові компетенції чиновників; – нові цифрові професії;
Цифрова трансформація державного сектору	<ul style="list-style-type: none"> – синхронізація даних державних органів; – прозорість бюджетів; – статистика; – державні електронні сервіси; – електронна демократія; 	<ul style="list-style-type: none"> – статистика; – державні електронні сервіси; – електронна демократія;
Цифрова трансформація соціального сектору	<ul style="list-style-type: none"> – освітня цифрова платформа; – цифровізація освіти; – E-Health; – електронна картка; – електронна система невідкладної допомоги; – електронні соціальні послуги; 	<ul style="list-style-type: none"> – цифровізація освіти; – E-Health; – електронні соціальні послуги;
Цифрова трансформація реального та фінансового секторів	<ul style="list-style-type: none"> – індустрія 4.0; – цифрова трансформація виробництва; – безготівкові розрахунки; – електронна комерція; – взаємодія бізнесу; 	<ul style="list-style-type: none"> – індустрія 4.0; – безготівкові розрахунки;
Інтеграція до цифрового простору ЄС та гармонізація з міжнародними цифровими стандартами	<ul style="list-style-type: none"> – гармонізація електронної ідентифікації; – міжнародний обмін інформацією; – гармонізація цифрового законодавства; – включення у міжнародну цифрову інфраструктуру; – цифрові права; 	<ul style="list-style-type: none"> – гармонізація електронної ідентифікації; – гармонізація цифрового законодавства; – цифрові права

Джерело: складено автором за даними [3, с. 326–331]

Процеси цифровізації систематизовано за напрямками: цифрові інфраструктури, цифрові навички та цифрові компетентності, цифровізація державного управління та послуг, цифрова трансформація бізнесу, інтеграція до цифрового простору Європейського Союзу. Серед ключових напрямів розвитку цифрової економіки виділено цифровізацію державного сектору.

Отже, модернізація публічного управління відбувається і буде відбуватися шляхом цифровізації публічного сектору, а ефективність таких цифрових трансформацій першочергово залежить від кваліфікації персоналу, а в цьому разі – від цифрових знань та цифрових навичок.

Стратегічним кроком у побудові цифрової України з метою підвищення конкурентоспроможності наших громадян на ринку праці у березні 2021 року Урядом схвалена Концепція розвитку цифрових компетентностей

[10]. Щодо сфери публічного управління, то слід зазначити, що прийняття цього документу модернізує процеси державного управління, прискорить розвиток цифрових компетентностей держслужбовців.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Аналіз наукових публікацій щодо модернізації публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства та цифрової економіки дозволяє констатувати таке: цифровізація сфери публічного управління має стати необхідною умовою розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства. За таких умов в процесі модернізації публічного управління особливу увагу необхідно приділити формуванню кадрового потенціалу, а саме підвищенню якості їхніх цифрових навичок та розвитку цифрових компетенцій.

Для прискорення процесів цифровізації у публічній сфері місцевого, регіонального та державного рівнів необхідно активізувати процеси впровадження ІКТ в їхню діяльність із застосуванням різноманітних моделей публічно-приватного партнерства. Закордонна практика залучення приватного капіталу у процеси модернізації органів публічної влади має досить позитивні результати, проте в Україні рівень розвитку такого партнерства перебуває лише на стадії становлення.

Подальші дослідження проблем впровадження ІКТ в публічний сектор в умовах розвитку цифрового суспільства будуть полягати у вивченні кращої світової практики цифровізації та досвіду імплементації державно-приватного партнерства в ці процеси.

Список використаних джерел:

1. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Інформаційне право*. 2017. № 10. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/10/35.pdf> (дата звернення: 07.02.2021).
2. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 07.02.2021).
3. Вектори економічного розвитку 2030 : матеріали для обговорення. Кабінет Міністрів України UPL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення 28.03.2021).
4. Гуменна К.Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2019. № 4. С. 77–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13 (дата звернення 28.03.2021).
5. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 28.03.2021).
6. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 2. 72 с. URL: https://onat.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf (дата звернення 22.03.2021).
7. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini>. (дата звернення 18.01.2021).
8. Качний О. Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – стратегічного напрямку оптимізації державного управління: *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?or=1&z=853> (дата звернення: 07.12.2020).
9. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13> (дата звернення 20.01.2021).
10. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження від 3 березня 2021 р. № 167-р UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-r#Text> (дата звернення 30.03.2021).
11. Крилова Ю.І. Інформаційне (цифрове) суспільство: політико-правовий аспект упровадження: *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2020. Вип.27. С. 75–84.
12. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове урядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (дата звернення 28.03.2021).
13. Литвин Н. Інформаційне суспільство як головний пріоритет перспективного розвитку держави: *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. № 876. С. 157–162.
14. Логвінов В.Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів*: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 57–59.
15. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні: *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29 (дата звернення 13.02.2021).

16. Матвейчук Л.О. Розвиток цифрової взаємодії суб'єктів господарювання з державними органами: *Економіко-управлінські аспекти функціонування та розвитку суб'єктів господарювання*: колективна монографія. Том 2 / За ред. проф. І.В. Яцишиної. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. (192 с.) С. 103–110.
17. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія. / за ред. О.В. Радченка. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. 116 с.
18. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України»: постанова Верховної ради України від 31 березня 2016 року № 1073-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1073-19> (дата звернення: 07.02.2021).
19. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України: *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (25), 2020. UPL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf> (дата звернення 16.02.2021).
20. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-p#Text> (дата звернення 17.03.2021).
21. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf (дата звернення: 25.03.2021).
22. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року: Проект. URL: <https://uccf.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 25.01.2021).

References:

1. Bernaziuk O. (2017). *Rol ta mistse tsyfrovyykh tekhnolohii u sferi publichnoho upravlinnia* [The role and place of digital technologies in the field of public administration]. *Informatsiine pravo* [Information law]. Vol. 10. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/10/35.pdf>. (access date: 07.02.2021). [in Ukrainian].
2. Byrkovych T.I., Byrkovych, V.I., Kabanets O.S. (2019) *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi tsyfrovyykh transformatsii* [Mechanisms of public administration in the field of digital transformations]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. [Public administration: improvement and development]. Vol. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/> (access date: 07.02.2021). [in Ukrainian].
3. KМУ (2021) *Vektory ekonomichnoho rozvytku 2030: materialy dlia obhovorennia*. [Vectors of economic development 2030: materials for discussion]. UPL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (access date 28.03.2021). [in Ukrainian]
4. Humenna K.R. (2019) *Porivnialnyi analiz tsyfrovyykh stratehii Ukrainy ta Polshchi*. [Comparative analysis of digital strategies of Ukraine and Poland.]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*. [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration]. Vol. 4. P. 77–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13 (access date 28.03.2021) [in Ukrainian].
5. KМУ (2020) *Derzhavna Stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky*. [State Strategy of Regional Development for 2021–2027]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. (application date 28.03.2021). [in Ukrainian].
6. Edited by Semenchenka A.I., Dreshpaka V.M.(2017) *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratiia* [E-government and e-democracy], Textbook. Kyiv, Part 2. 72 p. URL: https://onat.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf (access date 22.03.2021) [in Ukrainian].
7. KМУ (2019) *E-uriaduvannia – kliuch do reform v Ukraini 2019*. URL: [E-government is the key to reforms in Ukraine]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini>. (application date 18.01.2021). [in Ukrainian].
8. Kachnyi O. (2015) *Zakonodavchi aspekty vprovadzhennia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii – stratehichnoho napriamu optymizatsii derzhavnoho upravlinnia* [Legislative aspects of implementation of information and communication technologies – strategic direction of public administration optimization], journal *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public administration: improvement and development] vol. 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=853> (access date: 07.12.2020) [in Ukrainian].
9. KМУ (2018) *Kontseptsiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva v Ukraini na 2018–2020 roky* [The concept of development of the digital economy and society in Ukraine for 2018–2020] (access date 20.01.2021) [in Ukrainian].
10. KМУ (2021) *Kontseptsiia rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei* [The concept of development of digital competencies] UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (access date 30.03.2021) [in Ukrainian].

11. Krylova Yu.I. (2020) *Informatsiine (tsyfrovo) suspilstvo: polityko- pravovyi aspekt uprovdzhennia* [Information (digital) society: political and legal aspect of implementation] *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova* [Scientific journal of NPU named after M.P. Drahomanova]. Issue 27. P. 75–84. [in Ukrainian]
12. Kuibida V.S., Karpenko O.V., Namestnik V.V. (2018) *Tsyfrovo vriaduvannia v Ukraini: bazovi defnitsii poniattii – no-katehorialnoho aparatu* [Digital governance in Ukraine: basic definitions of concepts – but-categorical apparatus] *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*. [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration], № 1. Pp. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (accessed March 28, 2021).
13. Lytvyn N. (2017) *Informatsiine suspilstvo yak holovnyi priorytet perspektyvnoho rozvytku derzhavy* [Information society as the main priority of perspective development of the state] Coll. Scientific works *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"] Polytechnic Publishing House, Lviv: № 876. P. 157–162. [in Ukrainian].
14. Lohvinov V.H. (2019) *Tsyfrovi platformy yak skladova modeli publicnoho upravlinnia* [Digital platforms as a component of the public administration model] materials annually All-Ukrainian scientific-practical conf. for international. participation in 5 volumes *Instytutsionalizatsiia publicnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh yevrointehratsiinykh ta hlobalizatsiinykh vyklyktiv* [Institutionalization of public administration in Ukraine in the context of European integration and globalization challenges], Kyiv, Vol. 4. pp. 57–59. [in Ukrainian]
15. Lopushynskiy I. P. (2018) «*Tsyfrovi robochi mistsia*» derzhavnykh sluzhbovtiv yak vahoma skladova elektronnoho vriaduvannia v Ukraini: [«Digital jobs» of civil servants as an important component of e-government in Ukraine] *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia* [Theory and practice of public administration and local government] № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29 (access date 13.02.2021). [in Ukrainian]
16. Matveichuk L.O. (2020) *Rozvytok tsyfrovoi vzaiemodii sub'iektiv hospodariuvannia z derzhavnymy orhanamy: Ekonomiko-upravlinski aspekty funktsionuvannia ta rozvytku sub'iektiv hospodariuvannia* [Development of digital interaction of business entities with government agencies: Economic and managerial aspects of the functioning and development of business entities], a collective monograph. Vol. 2. Publisher Pankova AS, Kamyanets-Podilsky. (192 p.) P. 103–110. [in Ukrainian]
17. Klimushyn P.S., Spasibov D.V. (2017) *Mekhanizmy elektronnoho vriaduvannia v informatsiynomu suspilstvi: monohrafiia* [Mechanisms of e-government in the information society], a monograph. HarRI NAPA Publishing House "Master", 116 p. [in Ukrainian].
18. VRU (2016) *Pro Rekomendatsii parlamentskykh slukhan na temu: «Reformy haluzi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii ta rozvytok informatsiinoho prostoru Ukrainy»* [On the Recommendations of the parliamentary hearings on the topic: "Reforms of the information and communication technologies and the development of the information space of Ukraine"] URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1073-19> (access date: 07.02.2021). [in Ukrainian].
19. Razumei H.Yu., Razumei M.M. (2020) *Didzhitalizatsiia publicnoho upravlinnia yak skladnyk tsyfrovoi transformatsii Ukrainy* [Digitalization of public administration as a component of digital transformation of Ukraine] *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* [Public administration and customs administration], No 2 (25), UPL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf> (access date: 16.02.2021). (in Ukrainian).
20. KMU (2021) *Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku* [Strategy of public administration reform in Ukraine for the period up to 2021] UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-r#Text> (access date: 17.03.2021). (in Ukrainian).
21. Strutyns'ka I., Kozbur H. (2019) *Osnovni stymuly tsyfrovyykh transformatsii maloho ta serednoho biznesu Ukrainy*. [The main incentives for digital transformations of small and medium-sized businesses in Ukraine] URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf (access date: 25.03.2021). (in Ukrainian).
22. Ministry of Economic Development and Economy (2016) *Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyy poriadok denniy» – 2020): Kontseptualni zasady (versiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty «tsyfrovizatsii» Ukrainy do 2020 roku: Proekt*. [Digital Agenda of Ukraine – 2020 ("Digital Agenda" – 2020): Conceptual principles (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine until 2020: Project] URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (access date: 25.01.2021) (in Ukrainian).