

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Тамара ЛОЗИНСЬКА

07 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Диджиталізація управління як інструмент підвищення  
ефективності діяльності публічної влади»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Дзябенко Юрій Миколайович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Олександр ДОРОФЄЄВ

Полтава – 2021 року

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО ТА ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ШЛЯХ ДО ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ .....	9
1.1. Інформаційне суспільство як підґрунтя розвитку електронного урядування .....	9
1.2. Інформаційні ресурси як основа процесів диджиталізації та цифровізації публічної влади .....	14
Висновки до розділу 1 .....	21
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ .....	23
2.1. Міжнародний досвід диджиталізації та цифровізації публічної влади .....	23
2.2. Загальні вимоги до технологічних процесів та регламентів диджиталізації та цифровізації публічної влади .....	30
Висновки до розділу 2 .....	36
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	38
3.1. Єдиний державний портал адміністративних послуг .....	38
3.2. Запровадження інституту вивчення проблемних питань з реалізації державної політики у сферах цифрового розвитку .....	45
Висновки до розділу 3 .....	53
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	59
ДОДАТКИ .....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Забезпечення ефективності державного управління в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства неможливо досягти без впровадження «цифрових» технологій у цій сфері. Неодноразово підкреслюються незаперечні переваги електронного урядування як форми державного управління, заснованої на використанні комп'ютерів та інших «цифрових» технологій.

З цієї причини в контексті виникнення «цифрових» ринків та економік, коли громадяни стають фактичними користувачами технологій, державні органи повинні здійснювати стратегічні інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології. Інакше ці комітети не будуть належним чином підготовлені до нових моделей взаємодії та обслуговування, а стануть заручниками старих, постійно нестабільних моделей управління.

Повільне і тривале впровадження технологічних інновацій у «цифрову» епоху загалом ставить під загрозу державні установи, їх витрати зростають, неефективність зростає, і вони все менше реагують на виклики часу, архаїчні структури не здатні будувати сучасні системи, сфери чи країни. Держава передбачала підвищення ефективності своїх підсистем і процесів, що, однак, досі є складним через відсутність ефективних інструментів «оцифрування» державного управління.

Сьогодні всі говорять про підхід державного управління, який називають «державою в смартфоні». Такий підхід не є новим – це продовження та розширення застосування концепцій електронного урядування в державному управлінні. На сучасному етапі розвитку суспільства ми вже маємо можливість оцінити переваги та можливості інноваційних технологій та усвідомити, що без активного використання новітніх досягнень інформатики, електроніки, зв'язку, обчислювальної техніки та телекомунікацій неможливо ефективно керувати державою. Тому розвиток інформаційного суспільства в Україні та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (далі ІКТ) у всі сфери

суспільного життя є одним із пріоритетів державної політики.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності, змісту та процесів формування та реалізації диджиталізації управління як важливого інструменту підвищення ефективності діяльності органів державної влади.

Для досягнення цієї мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- ознайомитись із теоретичними засадами електронного урядування як шляху до диджиталізації та цифровізації публічної влади;
- проаналізувати механізми та інструменти диджиталізації та цифровізації у контексті електронного урядування;
- розглянути інструменти підвищення ефективності публічної влади через удосконалення процесів диджиталізації та цифровізації.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини, що формуються в умовах розвитку диджиталізації управління як інструмент підвищення ефективності діяльності публічної влади.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі розвитку диджиталізації управління як інструмент підвищення ефективності діяльності публічної влади.

**Методи дослідження.** Методологічною основою проблемного дослідження є системний і комплексний підходи. Методи аналізу та синтезу (аналіз державно-управлінських механізмів; дослідження процесів і процедур розробки нормативно-правових актів управління; розробка узагальнених підходів до формування моделей оцифровки та оцифрування), узагальнення (дослідження сучасного стану державного управління). впровадження механізмів та інструментів електронного урядування та сучасних інформаційно-

комунікаційних технологій на різних рівнях управління, визначення та формулювання основних напрямів розвитку та вдосконалення процесів оцифровки, класифікація політичних, соціально-економічних, правових та організаційних методів публічної адміністрування, узагальнення умов ефективного впровадження електронного урядування на місцевому та регіональному рівнях логічних методів (аналіз апарату електронного урядування, науково-теоретичні основи його впровадження; дослідження розвитку теми дослідження в науці); порівняльно-правовий метод (аналіз нормативно-правового забезпечення електронного урядування, вивчення міжнародного досвіду оцифрування та оцифрування та можливості їх застосування в українських реаліях).

**Інформаційна база.** Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативно-правові акти з питань публічно-управлінської діяльності України; статистичні звіти та нормативні акти Національного агентства України з питань державної служби, Управління державної служби Голодержслужби України в області, Державного комітету статистики; вітчизняна та іноземна монографічна і спеціалізована періодична література.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

**набуло подальшого розвитку:**

окреслення єдиного державного порталу адміністративних послуг як інструменту підвищення ефективності публічної влади;

узагальнення напрямів запровадження інституту вивчення проблемних питань з реалізації державної політики у сферах цифрового розвитку.

**Практичне значення одержаних результатів.** Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження спрямовані на підвищення ефективності диджиталізації управління, а також впровадження сучасних ефективних інструментів підвищення ефективності діяльності публічної влади. Основні ідеї та висновки дослідження виведені на рівень

конкретних положень та рекомендацій. Вони можуть бути використані на практиці органами державного управління, органами місцевого самоврядування та муніципальними органами, підприємствами, громадськими організаціями.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:

– «Використання зарубіжного досвіду трансформації системи публічного управління в умовах розвитку цифровізації», яку включено до збірника матеріалів щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 18 листопада 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021.

– «Моделі розвитку стратегій електронного урядування органів публічного управління», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Частина 2. Полтава : ПДАУ, 2021.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 68 сторінках друкованого тексту, робота містить 2 таблиці і 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

# ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО ТА ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ШЛЯХ ДО ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### 1.1. Інформаційне суспільство як підґрунтя розвитку електронного урядування

Основним продуктом виробництва, з другої половини ХХ-го століття, в інформаційному суспільстві є інформація і знання. Таким чином, формування нового інформаційного суспільства є результатом повільної еволюції інформації, зміщуючи напрямок прогресу не стільки в бік збільшення кількості та якості суспільних благ, скільки в бік зміни людської природи та усвідомлення їхнього місця.

Ідея інформаційного суспільства була сформульована в Японії на початку 1970-х років. Термін «інформаційне суспільство» запропонував Ю Хаяші, професор Токійського технологічного інституту. Визначення інформаційного суспільства було узагальнено в звітах японського уряду: «Інформаційне суспільство – це суспільство, в якому процес комп'ютеризації дає людям доступ до надійних джерел інформації, усуває їх від рутинної роботи та пропонує високий ступінь автоматизації виробництва» [1].

Згідно з визначенням, запропонованим Комісією Європейського Союзу (1993): «Інформаційне суспільство – це суспільство, в якому людська діяльність ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних послуг».

Інформаційне суспільство визначається як етап у розвитку сучасної цивілізації, який характеризується підвищенням ролі інформації та знань у суспільстві, збільшенням частки інформаційних продуктів і послуг у валовому внутрішньому продукті, створенням глобального інформаційного простору, створенням глобального інформаційного простору. одна ефективна інформаційна взаємодія забезпечує доступ до глобальних інформаційних

ресурсів та задоволення їхніх соціальних та особистих потреб в інформаційних продуктах та послугах.

Інформаційне суспільство базується на інформаційних технологіях, «розумних» комп'ютерах, автоматизації та робототехніці всіх сфер і галузей економіки та управління, єдиній новітній інтегрованій системі зв'язку. Це дає кожному доступ до всієї інформації та знань і спричиняє докорінні зміни у всій системі соціальних відносин [2].

Розвиток до інформаційного суспільства в Україні пояснюється в розділі 13 Програми інтеграції України до Європейського Союзу. Відповідно до цієї програми розвиток інформаційного простору в нашій державі визначається рівнем інформаційних технологій (програмно-технічне забезпечення доступу до інформації, телекомунікаційні компоненти тощо) та кількісним і якісним складом наявних на ринку інформаційних продуктів [3].

В Україні прийнято низку нормативно-правових та адміністративних актів, які сприяють переходу українського суспільства до інформації та запровадженню прозорого доступу до публічної інформації в державному управлінні. Більш детально законодавче забезпечення розглядається у другому розділі. Взявши курс на європейську інтеграцію, Україна має розглянути найкращі моделі та стратегії розвитку країн-членів ЄС у всіх сферах життя суспільства, у тому числі в інформаційно-технологічній [4]. З цієї причини реалізація стратегії формування інформаційного суспільства ЄС відображена у відповідних спільних документах.

У липні 1999 р., наприклад, був підписаний меморандум про взаєморозуміння між Державним комітетом зв'язку та інформатизації та Генеральним директором XIII, який офіційно заклав основи спільних дій в інформаційному суспільстві. Подальший розвиток положень цього протоколу відображений у Меморандумі про взаєморозуміння, підписаному 14 вересня 2000 р. між Генеральним директором інформаційного суспільства Європейської Комісії та Державним комітетом зв'язку та інформації України з питань розвитку інформаційного суспільства [5].

Згідно з меморандумом, Європейський Союз та Україна домовилися спільно працювати над розвитком інформаційного суспільства в Україні, визнаючи його важливість для розвитку ефективної ринкової економіки та забезпечення якісних можливостей працевлаштування. Українська сторона підтвердила намір розвивати програму e-Ukraine, яка б відповідала потребам українського суспільства, з метою сприяння розвитку послуг інформаційного суспільства в Україні [6].

Зміна парадигми державного управління від розвитку індустріального суспільства до розвитку інформаційного суспільства спонукає країни та державні адміністрації прийняти концепцію «електронного уряду» [7]. Ця концепція є способом організації публічної влади через локальні інформаційні мережі та сегменти глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та робить щоденне спілкування з ними громадян, юридичних осіб та неурядових організацій легким та доступним [8].

Розширення доступу до Інтернету в Україні та перші кроки щодо впровадження електронного урядування в діяльність державних установ сприяють не лише впровадженню його технологічних складових, а й прийняттю відповідних принципів та підходів для державного електронного урядування в інформаційному суспільстві. Органічна та зрозуміла, прийнятна нова концепція, що створює рамкові умови для розвитку електронного урядування – запорука ефективності та ефективності заходів щодо впровадження комп'ютерних технологій у повсякденну управлінську практику, шлях до прискореної інтеграції України в коло розвинені високотехнологічні країни [9].

Електронне урядування – це не просто технологічне рішення, а концепція державного управління як елементу комплексної трансформації суспільства. Зміна законодавчої бази, освітніх пріоритетів, принципів формування та витрачання бюджету, перерозподіл пріоритетів державних і громадських структур, оновлення та розширення парадигм соціальних цінностей є основою

для перебудови державного управління, а отже – для створення та функціонування державних і громадських структур [10].

Основою змін у діяльності органів державної влади є готовність громадян використовувати інформаційні технології, оцінювати їх переваги, застосовувати їх безпосередньо у своєму житті, у бізнесі, суспільній та науковій діяльності, освіті тощо. Ініціювати цей процес мають спільно три сектори – державний, громадський та бізнесовий.

На цьому етапі людського існування, який вступає в цифрову епоху, інформація відіграє все більш важливу роль і накопичується в такій мірі і з такою швидкістю, що люди в сучасному світі все менше здатні зрозуміти природу свого Розуміння, розуміння та розуміння потоку, роботи з відповідними даними в контексті своєї професійної та іншої роботи [11].

Як приклад, який демонструє їх різні інтерпретації, наведемо цитату з дослідження «Digitization, digitalization and digital transformation: the differences» бельгійської аналітично-маркетингової компанії «I-Scoop»: «Без оцифровки немає оцифровки та цифрової трансформації (від папір і процеси)» [12]. Українською мовою: «Оцифровка та цифрова трансформація неможливі без оцифрування (паперові документи та процеси)». С. Бреннан і Д. Крейс також поділяють у своєму дослідженні «Digitalization and Digitization», заснованому на аналізі зарубіжних наукових праць, думку про те, що синонімізація термінів «Digitalization» та «Digitization» є помилковою та науково обґрунтованою через різні значення [13].

Використання цифрових технологій та цифрових даних (оцифрованих чи безпосередньо в цифровій формі) у зв'язках з громадськістю, їх регулювання системою державного управління, змінить/трансформує процеси управління (а не лише їх оцифрування) та запропонує відповідне середовище для цифрового управління.

Перехід до інформаційного суспільства ілюструє проблему трансформації державного управління, яка спрямована на переосмислення існуючих традицій та створення нової моделі держави, відповідної викликам інформаційного суспільства.

Сьогодні суспільство в його формах постійно розвивається. Окрім визначень типу постіндустріальний, глобальний тощо, можна назвати ще й інформаційне суспільство [14]. Його основним приводом є пошук, накопичення, обробка та застосування інформації та знань. Причому під знаннями розуміють не тільки інформацію, яка отримується, але, перш за все, результати її обробки, також в інформаційних технологіях, наприклад, за допомогою штучного інтелекту. На першому етапі становлення інформаційного суспільства мають бути створені передумови для широкого використання достовірних знань. Слід зазначити, що в розвинених країнах швидка обробка та використання отриманої інформації вже давно здійснюється не тільки у військовій сфері (як у Радянському Союзі), але й у суспільному житті, наприклад, у ЗМІ та дослідження. Крім того, слід зазначити, що ці процеси поступово дедалі більше зміщуються у суспільне використання, також в управлінні великими компаніями та в державному управлінні [15].

Зокрема, це стосується органів влади та муніципалітетів у регіонах, де інколи немає сучасних комп'ютерних технологій, а тим більше сучасних телекомунікаційних ресурсів. Крім того, існуючі технології зазвичай використовуються не як аналітичні системи, а як «просунуті» друкарські машинки. З одного боку, це пов'язано із застарілим обладнанням, а з іншого – відсутністю інформаційно-аналітичних систем у відповідальних органів [16].

В умовах сьогодення необхідно виробити новий імідж суспільства, в якому головну роль відіграватиме обмін інформацією та її використання на благо держави, економіки, окремого громадянина та суспільства. Необхідно розвивати так звану «Нову економіку». Коли ми говоримо про нову економіку, маємо на увазі ті сфери діяльності, в яких переважає людський капітал. Проте, це менш індустріальний підхід, ніж підхід до підтримки використання інформаційних технологій у всіх сферах суспільного життя, включаючи державне управління, соціальну та економічну сфери. Це стимулює розвиток секторів нової економіки – наприклад, управлінського консалтингу. Стратегія розвитку країни повинна містити елементи, які додають цінність у використанні людського капіталу за рахунок використання інформаційних технологій.

## **1.2. Інформаційні ресурси як основа процесів диджиталізації та цифровізації публічної влади**

Основною метою використання інформаційних технологій в публічному управлінні є підвищення ефективності механізмів державного управління шляхом створення єдиної ІТ-інфраструктури, включаючи публічні інформаційні системи та ресурси, а також інструменти для їх роботи, взаємодії, населення та організацій, державних служб [17]. У цьому контексті державна політика щодо використання сучасних інформаційних технологій має забезпечити координацію органів влади у створенні систем публічної інформації та підвищити ефективність бюджетних видатків у цій сфері.

Пріоритетність використання інформаційних технологій у діяльності органів державної влади має базуватися на оцінці спроможності досягти значного соціально-економічного результату та рівня ресурсів для цього. Тому пріоритети використання інформаційних технологій у сфері державного управління в сучасному суспільстві є актуальними питаннями соціально-економічного розвитку країни [18]. Використання інформаційних технологій є основою сталого розвитку у сферах державного управління, економіки, освіти та навчання, охорони здоров'я, зайнятості, навколишнього середовища, сільського господарства та науки [19].

У більшості розвинених країн інформаційні технології є основним засобом модернізації діяльності уряду з метою покращення управління та доступності інформації про діяльність державних та місцевих органів влади. Україна має всі передумови для розбудови інформаційної інфраструктури та широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах. Ці умови можна систематизувати на політичні, нормативні, організаційні, технічні, технологічні та фінансові.

Сучасне суспільство перебуває в стані змін, які зачіпають усі сфери суспільного життя [20]. На наших очах руйнуються старі кордони (політичні, економічні, соціальні, культурні, психологічні, адміністративні) і виникають

нові політичні та соціальні структури, в яких виникають нові парадигми суспільного життя. Нова соціальна реальність, що виникає, вимагає нових форм усвідомлення, інтерпретації та розуміння.

На сучасному етапі розвитку суспільства ми вже маємо можливість оцінити переваги та можливості інноваційних технологій та усвідомити, що без активного використання новітніх досягнень інформатики, електроніки, зв'язку, обчислювальної техніки та телекомунікацій неможливо ефективно керувати державою [21]. Тому розвиток інформаційного суспільства в Україні та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (далі ІКТ) у всі сфери суспільного життя є одним із пріоритетів державної політики [22].

Як відомо, цифрові технології відкривають унікальні можливості для розвитку вітчизняної економіки та підвищення якості життя громадян. Швидкі та глибокі наслідки переходу до «цифрового» стануть можливими лише в тому випадку, якщо «цифрова» трансформація стане основою українського суспільства, економіки та влади, стане буденністю і буденністю, нашою ДНК, нашою найважливішою програмою на шляху до процвітання, буде основою процвітання України [23].

Забезпечення ефективності інформаційного суспільства в сучасних умовах неможливо досягти без впровадження «цифрових» технологій у всі сфери життя. В Україні було багато судових і реальних справ у сфері розвитку інформаційного суспільства, інформатизації. Але оскільки все залежить від політичної волі держави, ми нарешті взялися за побудову цифрової економіки [24].

Термін «оцифрування» походить від англійського «digitalization» і означає «оцифрування», «цифровізація», або ж «приведення у цифрову форму». Водночас цей термін сьогодні все частіше використовується місцевими науковцями через вимоги практичної транскрипції, тому й утвердилися терміни «диджиталізація» або «дигіталізація» [25]. Такий підхід має ряд переваг, оскільки термін «дигіталізація» за К. Лапіною-Кратасюк охоплює ширший діапазон значень, ніж його синонім «цифровізація» [26]. Це пояснюється тим, що європейська та американська дослідницька традиція почали вивчати наслідки

переходу від аналогового до цифрового кодування інформації не лише як технологічних, а й як соціальних, культурних та антропологічних процесів [27].

Світові лідери «цифрового» ринку – Cisco, IBM, Intel, Oracle, Deloitte, SAP, Ericsson, MasterCard, Vodafone, Kyivstar, Lifecell, International Data Corporation, вітчизняні консультанти та експерти, призначені Міністерством економічного розвитку і торгівлі та ГО «ХайТек Офіс», розробили «Цифровий порядок денний України 2020», документ, який визначає ключові політики, пріоритетні напрямки, ініціативи та проекти «цифровізації» України на період 2018-2020 років [28].

«Цифровізацію» слід розглядати як інструмент, а не як самоціль. При системному державному підході «цифрові» технології значною мірою стимулюватимуть розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного із суттєвих чинників розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності праці, економічного зростання, створення робочих місць та покращення якості життя громадян України [29].

Незаперечні переваги функціонування електронного уряду (e-government) як сучасної форми державного правління, заснованої на використанні комп'ютерів та інших «цифрових» технологій, висвітлені в програмних документах та міжнародних документах.

Відповідно до рекомендацій парламентських слухань на тему «Реформи інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України», які відбулися 3 лютого 2016 року у Верховній Раді України: «На сучасному етапі переходу від світове співтовариство інформаційне суспільство та інформаційні технології стають безпосереднім чинником становлення активного та свідомого громадянина та національної конкурентоспроможності інформаційно-комунікаційні технології є одним із найважливіших факторів сприяння економічному зростанню та розвитку громадянського суспільства, зайнятості, посилення конкуренції і таким чином подолання «цифровий розрив» [30].

Про переваги ІКТ ми можемо прочитати в ряді міжнародних документів. Наприклад, у рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи з питань

електронного урядування висвітлюються значні переваги використання інформаційно-комп'ютерних технологій під час надання державних послуг (електронних послуг), зокрема: покращення загальної доступності, повноти та простоти використання державні послуги; орієнтація державних послуг насамперед на потреби користувачів; забезпечення рівного доступу громадян до участі в прийнятті державних рішень, що сприяє соціальній згуртованості населення [31].

Сінгапур, Великобританія, Нова Зеландія, Об'єднані Арабські Емірати, Естонія, Японія та Ізраїль – провідні країни з розвитку цифровізації. Ці країни взяли курс на цифровий розвиток у сферах транспорту, освіти, електронних засобів та новітніх технологій [32]. У глобальному масштабі частка традиційних поглядів зменшується, а частка цифрових збільшується, що дуже вигідно для країн і бізнесу.

У своїх аналітичних матеріалах Всесвітній економічний форум у Давосі визначає цифрові технології, зокрема хмарні та мобільні технології, блокчейн, віртуалізацію, ідентифікацію, штучний інтелект, біометрику, доповнену реальність, адитивний (3D) друк тощо [33]. Звичайно, фундаментальна та прикладна наука, в центрі уваги підприємці-новатори, стартап-спільноти більше зосереджені на розвитку технологій і продуктів, але використання технологій компаніями, промисловістю, інфраструктурою, урядом, громадянами – це те, де «мешкає» цифрова економіка та її безпосередні користувачі [34].

У багатьох країнах цифровізація є активною державною політикою: шляхом стимулювання компаній та громадян до оцифрування, розбудови національних цифрових інфраструктур, залучення приватних інвесторів до створення цифрових платформ – від електронних платежів до освіти, медицини, логістики, промисловості тощо.

Перше, що важливо для кожного, – це цифрові інфраструктури. На цьому ринку в Україні активно працюють приватні компанії. Деякі сегменти цифрових інфраструктур швидко розвиваються, наприклад мобільний Інтернет (3-4-5 G) [35]. Проте українська інфраструктура фіксованого широкосмугового зв'язку не

працює належним чином через великий цифровий розрив між міською та сільською місцевістю та багато українських сіл взагалі не підключені до широкопasmового зв'язку, що означає, що багато сільських жителів зазнають дискримінації [36].

По-друге, сфера «цифровізації» в Україні потребує ретельного вивчення, структурування та доопрацювання з точки зору правового забезпечення, законодавчих та нормативних документів відповідно до існуючих потреб, актуальних викликів та викликів. Таким чином, Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на період 2017-2025 рр.» втратив своє тимчасове та суттєве значення [37].

У той же час за останні три роки було розроблено близько десятка нормативних актів, деякі з яких стосуються сфери ІКТ та «цифровізації», наведених у Додатку А [38]. Ці нормативні акти регулюють різні сфери життя суспільства – від використання довірчих послуг (подальший розвиток електронного цифрового підпису) для підвищення відкритості органів влади до їх діяльності та впровадження інструментів електронної демократії в українському суспільстві [39].

Діяльність Комітету Верховної Ради з питань інформатизації та зв'язку, численних професійних та громадських об'єднань, існуючий світовий досвід «цифровізації» і перш за все – нагальна необхідність внесення змін, реформ і перетворень в Україні на основі «цифри» – дають можливість говорити про подальші розробки та формування комплексного нормативного підходу у сфері «цифровізації» – «Цифрового» кодексу України [40].

21 червня 2019 року під час виступу у Верховній Раді Перший віце-прем'єр-міністр – Міністр економічного розвитку і торгівлі України Степан Кубів ознайомив присутніх з тим, як забезпечити ефективний розвиток цифрової економіки, інновацій та інтелектуальної власності [41]. Він також наголосив на необхідності оптимізації роботи комітетів Верховної Ради України та створення ефективного комітету з питань цифрової економіки [42]. Перший віце-прем'єр-міністр також наголосив, що розвиток цифрових державних послуг сьогодні є

одним із головних пріоритетів уряду.

Наразі в Україні в центрі уваги – цифрові інфраструктури – широкосмуговий доступ, подолання цифрового розриву, інфраструктура Інтернету речей, розвиток стимулів для цифровізації реального сектору та ряд інших напрямків. На черзі одна з м'яких інфраструктур, а саме електронна бізнес-взаємодія та онлайн-платежі. Перше особливо важливо [43]. Українські компанії продуктивно використовують цифрові технології в корпоративній діяльності, але, вступаючи у внутрішньогрупову взаємодію, повертаються до оформлення документів, паперових контрактів, паперових рахунків і паперових файлів, рахунків-фактур тощо [44].

Тут також важлива оцифровка в середовищі бізнес-бізнес (B2B). За оцінками ЄС, лише перехід на електронні рахунки та бізнес-контракти принесе компаніям додаткові 400 мільярдів євро прибутку [45]. Адже «цифри» бігають швидше паперу. Не кажучи вже про електронні платежі та так звану безготівкову економіку. Компанії підвищують швидкість та ефективність прийняття рішень за допомогою власної цифровізації [46]. Тому цифрова економіка орієнтується не лише на оцифровку об'єктів, а й на міжоб'єктне середовище. А це питання наявності відповідних цифрових платформ, залучення відповідних інвестицій для їх створення, наявності відповідних стимулів для їх використання тощо [47].

Плануючи цифрову трансформацію, керівники цифрового управління рекомендують пам'ятати про такі ключові моменти [48]:

1. Зовнішнє середовище. Оцифровка вимагає об'єктивного розуміння середовища, в якому рухається суспільство, оскільки розвиток оцифровки ніколи не компенсує брак таких активів, як довіра; головна мета; місія – це саме те, що викликало широкий резонанс у громадськості.

2. Організація. Можливо, знадобиться переформулювати зміст цілих галузей. Сенс цифрових понять має бути чітко визначений. Цифрова перевага полягає у створенні стратегії та структури, які найкраще відповідають сучасним реаліям. Ви можете почати з розробки словника, який містить інтерпретації для оцифрування ключових слів, термінів і понять [49]. Кожен нормальний

громадянин має зрозуміти зміст оцифрування та долучитися до цього процесу. Успіх ініціативи значною мірою залежить від співпраці всіх організаційних рівнів у всіх сферах життя. Корпоративна культура має бути основою оцифрування, оскільки «цифрова революція» має більше культурний характер, ніж просто технологічний. Як і будь-які інші серйозні культурні зміни, цифровізація може стати реальністю, лише якщо її «ядро» становлять топ-менеджери на всіх рівнях, як в уряді, так і в бізнесі [50]. Для того, щоб цифрова трансформація принесла бажані результати, необхідна налагоджена взаємодія між акціонерами, членами правління, керівниками, менеджерами та рядовими працівниками. Крім того, важливо активніше взаємодіяти з громадськістю [51].

3. Стратегія. Стратегічний процес безперервний. Часи, коли організаційні структури могли мислити стратегічними п'ятирічними планами, минули. У наш час, коли ключові державні та економічні тенденції постійно змінюються, формулювання та впровадження стратегії мають відбуватися паралельно – в ідеалі як безперервний цикл, заснований на «петлі» зворотного зв'язку [52]. Дані все більше стають основним рушієм процесу прийняття рішень. Особливо зараз, коли існує безліч інструментів прогнозування та аналізу, таких як «або... або». Цифрування спонукає суспільство досліджувати «невідомі території» [53]. Планування трансформації, яка підриває старі моделі мислення, вимагає вивчення інноваційних моделей та пошуку нових джерел доходу. «Диджиталізацію» слід розглядати як інструмент, який суттєво стимулюватиме розвиток відкритого інформаційного суспільства із системним державним підходом [54]. Це має стати одним із суттєвих чинників розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності праці, економічного зростання, створення робочих місць та покращення якості життя громадян України [55].

З цього можна зробити висновок, що трансформація сучасного суспільства неможлива без і водночас за допомогою інформаційних технологій. Цифрування корпоративних відносин в економіці, впровадження інструментів електронного урядування в органах державної влади, перехід до електронної демократії стають умовами зберігання, збереження, поширення та комплексного використання всіх

видів інформаційних ресурсів та вільного доступу до їх створюють для всіх причетних [56]. Це в свою чергу призведе до зміни парадигми в суспільстві в цілому – від використання інструментів інформаційних технологій в управлінні окремими сферами до повної оцифровки державного управління та зв'язків з громадськістю.

## **Висновки до розділу 1**

В Україні, як і в більшості країн, інформаційне суспільство формується як цілісне середовище, формування якого продиктовано технологічним, економічним та соціальним розвитком країни, розумінням нових можливостей, які відкривають для бізнесу сучасні інформаційні технології, населення та господарство та управління.

Це призвело до трансформації державного управління з метою його адаптації до вимог інформаційного суспільства та інформаційної ери. Зміна парадигми державного управління від розвитку індустріального суспільства до розвитку інформаційного суспільства спонукає країни та державні адміністрації прийняти концепцію «електронного уряду». Ця концепція є способом організації публічної влади через локальні інформаційні мережі та сегменти глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та робить щоденне спілкування з ними громадян, юридичних осіб та неурядових організацій легким та доступним.

Однак електронне урядування не є механічною комбінацією ІКТ та державного управління. Ефективне впровадження технологій електронного урядування може бути гарантовано лише за умови комплексної реформи на сучасній основі загальної системи органів влади та муніципалітетів. Тому для конкретної реалізації потрібні конкретні міжцільові вимоги: правові, організаційні, економічні, технологічні, кадрові.

Цифровізація або диджиталізація – це сфера активної державної політики: шляхом стимулювання компаній та громадян до оцифрування, розбудови національних цифрових інфраструктур, залучення приватних інвесторів до створення цифрових платформ – від електронних платежів до освіти, медицини, логістики, промисловості тощо.

Сфера «цифровізації» України потребує значного вивчення, структурування та доопрацювання відповідно до існуючих потреб, актуальних викликів та завдань, які ми розглянемо в наступних розділах.

## РОЗДІЛ 2

### МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

#### **2.1. Міжнародний досвід диджиталізації та цифровізації публічної влади**

Навряд чи є у світі країна, яка не використовує компоненти електронного урядування в державному управлінні. Однак практика їх використання відрізняється, що видно з розподілу елементів їх реалізації та ступеня їх інтеграції в структури та функції управління.

У світі існують дві основні моделі електронного урядування: західна та східна. Процес реформування державного управління в західних країнах включає, зокрема, реорганізацію державних корпорацій за принципами «нового державного управління» та створення «відкритої держави». При цьому проекти електронного урядування в східних країнах реалізуються за принципами традиціоналізму (конфуціанства) та «раціональної бюрократії».

У західній моделі шлях, обраний європейськими країнами, слід відокремити від американського. У 2000 році глави держав і урядів Європейського Союзу прийняли Лісабонську стратегію, щоб зробити ЄС найбільш динамічною та конкурентоспроможною економікою, заснованою на знаннях, у світі. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є ключовим компонентом у досягненні цих цілей. Для реалізації цілей Лісабонської стратегії ІКТ розроблено спеціальну програму eEurope. Ця програма є продовженням різноманітних ініціатив Комісії ЄС у цій сфері з 1984 року.

Програма eEurope 2000-2002 мала три основні цілі: дешевший, швидший і безпечніший Інтернет, інвестування в навички людей та розширення використання Інтернету. Пізніше ці цілі були змінені в наступних програмах ЄС щодо електронного уряду для надання державних онлайн-послуг,

динамічного середовища електронної комерції та широкого використання широкосмугової та безпечної інформаційної інфраструктури.

Створюються численні інвестиційні фонди та широке державно-приватне партнерство для реалізації загальноєвропейського проекту, щоб охопити весь ЄС високошвидкісним і надшвидкісним об'єктом Connecting Europe. Загалом Європейський Союз планує виділити 600 мільярдів євро до 2020 року для впровадження єдиного цифрового ринку на основі високошвидкісного та високошвидкісного Інтернету та багатоцільових додатків.

У рамках реалізації місцевих підпрограм, анонсованих у рамках стратегії Цифрового порядку денного для Європи, на прикладному рівні будуть прийняті спеціалізовані проекти та ініціативи, наприклад, проект Європейського хмарного партнерства. Цифровий порядок денний для Європи відповідає цілям рамкової програми ЄС «Горизонт 2020» для науково-технічного та інноваційного розвитку (Горизонт 2020), зокрема щодо хмарних технологій, розвитку освіти, екології, охорони здоров'я та освоєння космосу. Методологія стратегічного планування керівних органів ЄС вимагає високого рівня кваліфікації та постійної, ретельної та багатопланової роботи в поєднанні з постійним моніторингом ситуації, як на локальному, так і глобальному рівні, а також постійними консультаціями з різними зацікавленими сторонами та впливовими особами.

Подивіться уважніше на досвід Естонії, маленької балтійської країни, яка за короткий час стала лідером з надання електронних послуг, оскільки три десятиліття тому була республікою Радянського Союзу. Секрет успіху Естонії в тому, що це була перша республіка колишнього Радянського Союзу, яка пережила економічний спад і в 1995 році взяла курс на економічне зростання. Це полегшила зміна поколінь у державних структурах. У 1993 році середній вік державних службовців становив 35 років для впровадження сучасних форм управління електронним урядом. З 2000 року в Естонії реалізується програмний документ e-Estonia, який почався зі стандартизації численних реєстрів та формування єдиної центральної інформаційної бази, запровадження принципу «єдиного вікна», при

якому всі послуги для населення через автоматизовані центри обслуговування, інвестиції в телекомунікації, людський капітал та надання інтернет-послуг.

Нововведенням у сфері електронного оподаткування в Естонії стало запровадження у 2014 році електронного трудового реєстру – зведеного трудового реєстру. Роботи всіх фізичних та юридичних осіб, які пропонують роботу, мають бути занесені до цього реєстру; юридична особа, резидент або нерезидент Естонії; державна установа або установа органу місцевого самоврядування. Початок роботи в журналі обліку фіксується роботодавцем до початку роботи особи, а відмітки про припинення або припинення роботи в цьому журналі вносяться протягом десяти календарних днів. Дані, опубліковані в трудовому реєстрі, також є основою для електронного визначення відповідних гарантій, таких як медичне страхування, пенсії, допомоги по безробіттю, а також для контролю за виконанням трудових зобов'язань. Із запровадженням електронного робочого довідника більше не потрібні подвійні функції різних міністерств та органів влади щодо збору, збору та обробки даних.

Американський підхід відрізняється від європейського через структуру та традиції державного управління в США. Шлях становлення інформаційного суспільства визначається загальною моделлю соціально-економічного розвитку, в якій функції держави зводяться до мінімуму, а діяльність особистості – до максимуму. Одним із пріоритетів інформаційного суспільства в США є створення електронного уряду, який надає населенню всю необхідну інформацію для підвищення відкритості та підзвітності уряду своїм громадянам. Зокрема, підзвітність не обмежується наданням певної інформації, необхідної громадянам, а забезпечується через відкриту специфікацію наборів показників певними державними органами та створення загальнодоступних засобів моніторингу цих показників.

Важливим кроком у запровадженні електронного урядування в країні стало підписання у 1999 році президентом США двох меморандумів: «Про електронне урядування» (Electronic Government), а також «Про використання інформаційних технологій на благо суспільства» (Use of Information Technology покращити наше

суспільство). Це фактично стало стартовим сигналом для масштабного проекту впровадження технологій електронного урядування в діяльність американських державних установ. Ключовим моментом було те, що на той час громадянин мав звертатися до конкретного органу влади, а не до уряду в цілому.

Головний портал уряду США був запущений у 2000 році. Він об'єднує багато веб-сайтів на рівні інтеграційних посилань, містить повну інформацію про державні ресурси, послуги та форми для громадян, бізнесу та органів влади. Онлайн-послуги, що надаються на веб-порталі уряду США, реалізуються шляхом перенаправлення їх на відповідні веб-сайти. Для вирішення проблеми інтеграції міжвідомчих проектів уряд США спирається на концепцію побудови федеральних компаній. Основна мета федеральної архітектури інформаційних технологій – створення умов для міжвідомчого розвитку процесів, стандартів та обміну інформацією. Пізніше Сполучені Штати прийняли Закон про електронний уряд (the E-Government Act of 2002), який мав на меті покращити доступ до інформації про уряд, а також надання інформації та послуг громадянам, службовцям, іншим установам та юридичним особам.

Загалом у США розроблена система управління процесом впровадження електронного урядування та поступового створення електронних державних послуг як важливої складової для вдосконалення системи управління відповідно до Кодексу знань з менеджменту Національного стандарту менеджменту США 2005 року. Важливим фактором успіху стала комп'ютеризація державного управління та інтерактивність державних служб у функціонуванні органів влади.

Східна модель базується на специфічному стилі управління, азіатській корпоративній культурі та складній системі державного управління, яка організована за принципом ієрархічної піраміди. Її представники хочуть реалізувати альтернативу західному підходу, який базується насамперед на прийнятті власних цінностей індустріалізації, інформаційних технологій та соціального розвитку. Він заснований на співпраці держави і ринку, спробі створити зв'язок між культурними цінностями, властивими конфуціанству, що

супроводжується соціальними змінами. Східна модель включає Японію, азійських тигрів і Китай.

Поняття «японське економічне диво» є хрестоматійним. Успіхи країни в розвитку інформаційного суспільства в цілому збігаються з успіхами США в цій сфері. Одним із найважливіших факторів їх реалізації є значна вартість досліджень і розробок, високий пріоритет ІКТ у вирішенні проблем соціально-економічного розвитку країни.

У 2000 році в рамках Основної стратегії ІТ Японія прийняла Закон про формування передового інформаційно-комунікаційного суспільства (Basic Law for Form an Advanced Information and Telecommunications Network Society). У центрі уваги був розвиток Японії як країни з високорозвиненими ІКТ (Basic IT Strategy) та центральним завданням впровадження електронного урядування.

Стратегія e-Japan була оголошена національною стратегією в 2001 році. e-Japan має стати основою спільноти, де кожен може активно використовувати інформацію та отримати від неї користь. Найважливішою роллю уряду було створення робочого середовища, в якому приватний сектор мав можливість проявити свій потенціал і допомогти перетворити Японію на найрозвиненішу державу світу з інформаційних технологій у найближчі роки. За формулюванням стратегічних орієнтирів слідувала розробка відповідних механізмів дії. Одним із таких механізмів була програма пріоритетної політики e-Japan – програма побудови електронного уряду. Японська методологія управління інноваційними проектами та програмами базується на P2M – системі знань, яка представлена у вигляді посібника з управління інноваційними проектами та корпоративними програмами.

Інформаційний розвиток «Азійських тигрів» (Південна Корея, Тайвань, Сінгапур та Гонконг) базується на так званій моделі економічного співробітництва держави та ринку – державно-приватного партнерства. Успіх цих країн базується, зокрема, на державному втручанні в процес прийняття рішень у сфері великих приватних інвестицій та на активній участі держави у розвитку національної інформаційної інфраструктури. Проблеми

інформаційного розвитку, на які звертають увагу уряди цих країн, включають посилення конкуренції у виробництві та впровадженні нових ІКТ, потенційну втрату сегмента ринку чи робочих місць, рівний доступ до інформаційних ресурсів.

Концепція електронного урядування в Південній Кореї реалізує програму «Уряд для громадян» (G4C), яка спрямована на спрощення процедур взаємодії органів державної влади з громадянами та юридичними особами. Програма спрямована на мінімізацію прямих контактів між державними службовцями та громадянами та бізнесом. Організація електронного документообігу, у тому числі оподаткування, забезпечує дотримання цього принципу. Зокрема, сплата податків юридичними та фізичними особами може відбуватися за допомогою електронного документообігу через Інтернет, звіти юридичних осіб, податкові декларації фізичних осіб передаються до податкових органів в електронній формі. Наразі уряд пропонує значну кількість послуг онлайн-інтеграції за принципом «єдиного вікна».

Особливої уваги серед східних країн заслуговує Сінгапур, який розробив стратегічний план «Інтелектуальний острів». Його мета – стати однією з перших країн у світі з розвиненою національною інформаційною інфраструктурою, яка забезпечить підключення до комп'ютерів майже в кожному домі, школі чи робочому місці.

У Сінгапурі діє система державних закупівель – GeBiz, яка є типовим механізмом державних закупівель і складається з клієнтської програми для підрядників і клієнтів (агентств) та платіжної системи. Система надає 20000 підрядників і 150 замовникам максимально прозорий доступ до державних закупівель, які закупають товари та послуги на суму понад 10 мільярдів доларів США щорічно. У проєкті взяли участь Сінгапурське агентство оборонних і наукових технологій (замовник) та підрядник – ІТ-компанія NIT.

GeBiz заснований на так званому «кошику», який складається з працівників-оцінювачів заявок (вони не можуть бути представниками агентств, які самі подали заявку), заявників та фінансових експертів. Уряд Сінгапуру

володіє 100% прав на систему GeBiz за технологічної підтримки НІТ. Запровадження системи дало змогу автоматизувати торгові процеси, збільшити товарообіг та подолати корупцію в державних закупівлях. Секрет успіху GeBiz полягає в організації правильної бізнес-логіки процесів закупівель, а також у чіткому розподілі завдань, а саме: держава гарантує та контролює відповідність процедур загальнодержавним нормам і законам, НІТ забезпечує все технічна підтримка – від вибору програмного та апаратного забезпечення до технологій.

У Сінгапурі особлива увага приділяється навчанню державних службовців у сфері електронного урядування. Так створено та функціонує Центр лідерства eGov та Коледж державної служби. Центр лідерства eGov пропонує керівникам центральних органів виконавчої влади та агенцій електронного уряду Республіки Сінгапур навчання та перепідготовку у сфері електронного уряду.

Зазначимо, що одним з основних критеріїв призначення менеджерів на посади в Сінгапурі є навчання з електронного урядування в Центрі лідерства eGov. Сінгапурський коледж державної служби є юридичним органом прем'єр-міністра, який проводить підготовку державних службовців різних рівнів.

Щодо Китаю, урядовий онлайн-проект був офіційно запущений в 1999 році. З тих пір країна створила публічну інформаційну платформу та державну мережу, а також створила низку інформаційних баз даних, які можуть обробляти інформацію від компаній, окремих осіб та урядів.

За більш ніж два десятиліття з моменту практичного впровадження технологій електронного урядування в різних країнах напрацьовано значний досвід, який дозволив заощадити ресурси, час та якість надання державних послуг через онлайн-системи та зробив ефективним функціонування органів державної влади в цілому. Застосування успішних практик за кордоном стає необхідним фактором для досягнення цілей електронного урядування, запобігання можливим проблемам інформатизації органів влади та розвитку інформаційного суспільства.

Цей досвід може бути реалізований в Україні, проте, завдяки досвіду впровадження електронного урядування в інших країнах, необхідно виділити не

лише світові тенденції, закономірності, принципи, підходи, методи створення та впровадження електронного урядування, а й зрозуміти особливості країни, специфіку розвитку, ресурсні можливості тощо, виходячи з досвіду Європейського Союзу, країни – Естонії, міста – Сінгапуру та запровадження єдиного підходу до управління проектами.

## **2.2. Загальні вимоги до технологічних процесів та регламентів диджиталізації та цифровізації публічної влади**

Сучасні програмні продукти характеризуються високими технологіями і великі авторитети діють сьогодні на ринку програмного забезпечення в умовах жорсткої конкуренції. При цьому важливим науково-практичним завданням на цьому етапі є постійне спостереження за тенденціями та перспективами розвитку ринку інформаційних продуктів і послуг.

Основою створення інформаційних продуктів є безпосередньо інформаційні ресурси. При цьому, по суті, кожен інформаційний продукт відображає інформаційну модель свого виробника і втілює власне уявлення про конкретну предметну область, для якої він створюється.

Інформаційний продукт – це результат інтелектуальної та інформаційної діяльності людини, представлений на ринку інформаційними товарами та послугами. При цьому даний вид продукції має бути задокументований на матеріальному носії будь-якої фізичної властивості у вигляді статей, оглядів, програм, книг тощо.

Як і будь-який інший матеріальний продукт, інформаційний продукт може розповсюджуватися через послуги під час маркетингу. При цьому, окрім традиційних видів послуг, що виникають у результаті невиробничої діяльності об'єкта, спрямованої на задоволення потреб особи чи організації у використанні різних продуктів, акцент слід зробити на інформаційних послугах.

Інформаційна послуга – це здійснення інформаційної діяльності у передбаченій законодавством формі з метою пропонування споживачам інформаційних продуктів для задоволення їх інформаційних потреб. Найважливішими видами інформаційної діяльності є отримання, використання, поширення, передача та зберігання інформації. Створення та надання інформаційних продуктів здійснюють спеціалізовані інформаційні органи.

Надання інформаційних послуг передбачає отримання від користувача замовлення інформаційних продуктів, яке здійснюється стороною, яка укладає договір (договір) між наданням та використанням послуг. Специфікація послуг базується на обсязі, якості, технічній спрямованості у сфері використання інформаційних ресурсів та створених на їх основі інформаційних продуктів.

Слід зазначити, що створення інформаційних сервісів можливе лише за наявності баз даних у комп'ютерній чи некомп'ютерній версії. База даних – це сукупність даних, правила якої ґрунтуються на загальних принципах опису, зберігання та маніпулювання даними.

Бази даних є джерелом і різновидом напівфабрикату в процесі надання інформаційних послуг через відповідні послуги. Бази даних, хоча і не названі, існували в бібліотеках, архівах, фондах, довідкових службах та інших подібних організаціях до епохи комп'ютерів. Вони володіють різноманітною інформацією про події, явища, об'єкти, процеси, публікації тощо. Розвиток комп'ютерних технологій значно збільшив розміри збережених баз даних і розширив спектр інформаційних послуг.

Загалом зміст інформаційного сервісу в основному визначається типом інформації, яка надається користувачеві. Загалом етапи надання інформаційних послуг можна проілюструвати на прикладі формування пакету нормативних документів замовника.

Інформаційні ресурси, їх вартість, власність, а також попит і пропозиція на ці ресурси є важливими складовими процесу надання інформаційних послуг. Як і для традиційних видів ресурсів і товарів, існує ринок інформаційних продуктів і послуг для інформаційних ресурсів.

Ринок інформаційних продуктів і послуг (інформаційний ринок) – це система економічних, правових та організаційних відносин щодо комерційної торгівлі продуктами інтелектуальної праці. Формування стійкого ринку інформаційних послуг почалося в середині 1950-х років, основними постачальниками інформаційних послуг в цей час були виключно інформаційні послуги академічних, професійних і науково-технічних товариств, органів влади та навчальних закладів.

При цьому група споживачів була досить вузькою – науковці та спеціалісти з науки і техніки.

Слід зазначити, що до середини 80-х років вона була лідером на ринку інформаційних послуг на значній відстані від інших країн, окупованих США. Крім того, державна політика зосередилася на посиленні ролі ринку та обмеженні ролі держави. З середини 1980-х років Японія та Західна Європа випередили Сполучені Штати, значною мірою завдяки змішаній структурі економіки всієї інформаційної індустрії з домінуванням державного сектору. Наразі інформаційний ринок США відстає від темпів зростання інформаційних послуг в Японії та інших країнах, що спонукає уряд США вживати певних заходів та коригувати державну політику для посилення державного регулювання та додаткового фінансування науково-технічної комунікації.

Сучасна епоха інформаційного ринку характеризується стрімким розвитком і динамічним зростанням. Ця активна динаміка в основному зумовлена розвитком сучасних високих інформаційно-комунікаційних технологій, а також загальними тенденціями переходу до глобального інформаційного суспільства.

Активно розвиваються та впроваджуються нові технології, виробництво носіїв інформації, телекомунікаційні системи, мобільний зв'язок, електронний бізнес. З'явився новий термін – інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – це весь спектр комп'ютерного та телекомунікаційного програмного забезпечення, що сприяє якнайшвидшому перетворенню суспільства в інформацію.

Слід зазначити, що зараз багато галузей, банків та державних адміністрацій комп'ютеризовані. В органах державної влади, а також у деяких регіонах модернізовано комп'ютерний парк, розвинена система державних інформаційних ресурсів, система державного управління загалом досягла відносно високої насиченості інформаційних систем і телекомунікаційних мереж.

Нині інформаційний ринок має певний асортимент товарів і послуг, який характеризується умовами та механізмами їх надання, цінами. На відміну від торгівлі звичайними товарами, що мають матеріальну форму, об'єктами продажу або обміну на цьому ринку є інформаційні системи, інформаційні технології, ліцензії, патенти, товарні знаки, ноу-хау, інженерні послуги, різноманітна інформація та інші види інформації. ресурсів.

Як зазначалося раніше, бази даних є основним джерелом інформації для інформаційних послуг у сучасному суспільстві. Вони об'єднують постачальників і споживачів інформаційних послуг, зв'язки та відносини між ними, умови купівлі-продажу інформаційних послуг.

У науковій літературі досі немає консенсусу щодо інфраструктури інформаційного ринку. Інфраструктура інформаційного ринку – це низка секторів, кожен з яких об'єднує групу людей або організацій, які пропонують однорідні інформаційні продукти та послуги.

Науково-технічний інформаційний сектор є найважливішим у загальній структурі науково-технічної інформаційної системи в країні. Основною метою створення та розвитку цієї галузі є підвищення ефективності результатів науково-технічної діяльності суспільства. Вважаємо, що основним механізмом досягнення цієї мети є створення системи обліку інформації про результати науково-технічних розробок, отриманих організаціями різного юридичного та майнового характеру, та їх доступу до цієї інформації.

Основними елементами цієї системи є підсистеми реєстрації науково-технічної інформації та документації, зведені та бібліографічні служби, що забезпечують ресурсами науково-технічної інформації, та первинна НТІ, що

включає мережу електронних бібліотек, баз даних та довідкових засобів. Нині бібліотечні фонди є найстійкішою складовою українських інформаційних ресурсів.

Стосовно відділів науково-технічної інформації на підприємствах, в інститутах, конструкторських бюро, слід зазначити, що ця частина інформаційної інфраструктури зазнала значних змін у ході реформ і ринкових перетворень. Значна його частина була втрачена, оскільки компанії самі вирішували, як вижити у важкі економічні часи. Проте є підстави вважати, що ця частина інформаційної інфраструктури відновиться у міру стабілізації економіки.

Слід також зазначити, що специфічною межею структури інформаційного ринку є те, що стан і рівень його розвитку є як результатом, так і умовою ринкової економіки, виходячи з можливостей існуючих інформаційних технологій та інформаційних потреб ринкової економіки. споживачів.

Різноманітність видів інформації визначає широке коло споживачів інформаційних продуктів і послуг. У зв'язку з тим, що і споживачі, і промисловість мають інформаційні потреби, вони підлягають як індивідуальному, так і промислово використанню. Проте сьогодні більшість інформаційних продуктів споживають підприємства, а не окремі користувачі.

Основними сферами застосування інформаційних ресурсів є, зокрема, дослідження ринку, консультування з питань управління, технології виробництва, управлінська інформація тощо. Безпосередня закупівля населенням інформаційних продуктів і послуг промислово розвинених країн складає лише 8% загального товарообігу в інформаційний сектор.

При високому рівні розвитку сучасних інформаційних технологій споживач має можливість вибору між традиційними та нетрадиційними інформаційними пропозиціями. У багатьох бібліотеках, наприклад, вже можна використовувати посібник чи електронний каталог, замовити фотокопії потрібної журнальної статті чи шукати повнотекстові бази даних тощо.

Слід зазначити, що важливу роль у інформаційному забезпеченні системи державного управління відіграють іноземні інформаційні служби та центри. З одного боку, інформація стає все більш інтернаціональною, з іншого – спостерігається тенденція до завоювання західними інформаційними службами українського інформаційного ринку, що сприяє розвитку телекомунікацій та доступу до інформації, особливо в Інтернеті. До найбільших інформаційних сервісів у світі належать CAS (хімія та хімічні технології), BIOSIS (біологія), INSPEC (фізика, інформатика), INIS (фізика), MEDLARS (медицина), PASCAL (політематика) та інші.

Велика присутність на українському ринку західних інформаційних служб та агентств також пов'язана з тим, що вітчизняні інформаційні продукти та послуги, які вже є на ринку, часто не відповідають поточним потребам підприємців. Слід підкреслити значно кращу безпеку та рівень розвитку зарубіжної інформаційної інфраструктури.

За кордоном видаються численні журнали, що відображають властивості інформаційних ресурсів і технологій їх обробки, новини та аналізу інформаційної сфери та показують ефективні можливості споживання інформації.

При встановленні цін на інформаційні продукти та послуги кожен виробник вирішує багато питань: наскільки ці продукти унікальні, яка платоспроможність споживача, як структурований товарний ринок та багато іншого. Зазвичай найбільшу цінність має унікальність продукту, оскільки багато з них не мають аналогів на ринку баз даних, що значно підвищує їх вартість.

Цінність інформаційного продукту характеризується значною кількістю властивостей, серед яких значення, корисність, повнота, своєчасність, доступність, презентація, надійність тощо. Ця якісна різноманітність інформаційних продуктів визначає таку характеристику ціноутворення на інформаційному ринку, як широке використання договірних цін, надбавок за новизну, зниження цін, цінових переваг, тобто всіх доступних варіантів гнучкості ціни. Ці цінові характеристики ще раз підтверджують специфіку

інформаційного продукту, що неминуче впливає на принципи ціноутворення на ринку інформаційних продуктів.

Інформаційна діяльність в Україні в цілому залишається збитковою. Навіть висока прибутковість комерційних інформаційних послуг не може покращити загальний результат, оскільки державний сектор ще не вийшов за межі запланованих збитків і принаймні не зміг вийти на рівень збиткової роботи.

Очевидно, що інформаційна діяльність в Україні сьогодні вже не може залишатися в стані ізольованого розвитку та ізоляції. Оскільки жодна країна, в тому числі й Україна, не може розвиватися без національної інформаційної інфраструктури, необхідно найближчим часом розпочати розробку адекватної програми модернізації інформаційної інфраструктури України. При цьому необхідно виходити за рамки звичних схем розвитку інформації та інформатизації, оскільки лише нові підходи можуть дати ефективний результат у гармонії з новими реаліями, але це потребує подальших досліджень.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізовано найважливіші світові моделі впровадження оцифровки в державне управління, умовами реалізації яких є мережева організація суспільства, ефективно налагоджений зворотний зв'язок та високий технологічний рівень обладнання державного управління.

Узагальнено досвід провідних країн світу щодо впровадження розвитку електронного урядування, що є необхідним чинником успішного досягнення цілей електронного урядування. При цьому Україні слід орієнтуватися на досвід Європейського Союзу у впровадженні проектного підходу до проектів, Естонії на швидкому впровадженні електронних сервісів для громадян і бізнесу, Сінгапуру, використання досвіду впровадження електронного урядування в інших країнах у зміцненні державно-приватного партнерства, запровадження принципу «від першої особи» та впровадження розумних технологій.

Основою створення інформаційних продуктів є безпосередньо інформаційні ресурси. При цьому, по суті, кожен інформаційний продукт відображає інформаційну модель свого виробника і втілює власне уявлення про конкретну предметну область, для якої він створюється. Як і будь-який інший матеріальний продукт, інформаційний продукт може розповсюджуватися через послуги під час маркетингу. При цьому, окрім традиційних послуг, слід виділити інформаційні послуги.

Інформаційна послуга – це здійснення інформаційної діяльності у передбаченій законодавством формі з метою пропонування споживачам інформаційних продуктів для задоволення їх інформаційних потреб. Найважливішими видами інформаційної діяльності є отримання, використання, поширення, передача та зберігання інформації. Створення та надання інформаційних продуктів здійснюють спеціалізовані інформаційні органи.

## РОЗДІЛ 3

# ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### 3.1. Єдиний державний портал адміністративних послуг

Єдиний державний портал адміністративних послуг створено на вимогу Закону України «Про адміністративні послуги» з метою полегшення доступу громадян та бізнесу до адміністративних послуг. Призначення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: упорядкування та надання вичерпної інформації про адміністративні послуги, впровадження та вдосконалення методичних механізмів надання адміністративних послуг, функціональних елементів порталу (особистий кабінет, системи ідентифікації користувачів, взаємодія з іншими постачальниками послуг тощо).

20 травня 2019 року постановою № 395 Кабінет Міністрів України змінив порядок ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13. Зміни ініціювало Мінекономрозвитку України для покращення функціонування та підтримки порталу.

Спектр використання порталу розширено не лише на надання адміністративних послуг, а й на надання інших державних послуг та доступ до інформації про них. Надання адміністративних послуг в електронній формі здійснюється відповідно до Закону про Єдиний державний портал адміністративних послуг, у тому числі інтегрованих в нього інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування. Концепція державної служби лежить в основі ідеї державної служби та доктрини адміністративних послуг.

З кінця 1980-х років багато розвинених країн, у тому числі Великобританія, США, Канада, Нідерланди, Швеція та Фінляндія, почали застосовувати моделі

обслуговування громадян, орієнтовані на клієнта, тобто приватний сектор. Основою цих змін є перебудова впершого бюрократичного апарату на більш гнучку, більш дружню для громадян систему обслуговування. У той же час вони почали використовувати рейтинги продуктивності на основі очікувань і переваг споживачів.

Критеріями оцінки якості державних (у тому числі адміністративних) послуг передусім є оперативність, пунктуальність, професіоналізм, компетентність, доброзичливість, доцільність.

При цьому категорія «послуги» у державному секторі, у тому числі муніципальному, базується на тому ж навантаженні, що й у приватному секторі – це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється переважно за запитом цієї особи.

Офіційне визначення терміну «адміністративні послуги» міститься в Законі України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року. Зокрема, адміністративна послуга відповідно до цього Закону є «результатом здійснення суб'єктом надання адміністративних послуг повноважень на звернення фізичної або юридичної особи з метою набуття, зміни чи припинення прав та/або обов'язків суб'єкта надання адміністративної послуги».

Найважливіші характеристики адміністративних послуг можна вивести з легального визначення:

1) Адміністративні послуги надаються лише на вимогу фізичної або юридичної особи. Це означає, що діяльність, що становить зміст послуги, здійснюється уповноваженим органом лише з ініціативи особи, яка потребує такої послуги. Тому діяльність органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, які діють за ініціативою таких органів.

Звернення – це вид скарги особи, що містить прохання (прохання) вчинити певні дії та/або прийняти рішення, на які спрямована скарга. Належність звернення особи до категорії «Звернення» має визначатися за предметом надання адміністративної послуги, оскільки громадянин чи інша заінтересована особа не може вказати або помилково визначити назву такої заяви у своїй зверненні.

Звернення може бути подане письмово (також в електронному вигляді) або усно (також по телефону), залежно від вимог спеціальних (тематичних) законів та реальних технічних можливостей органів влади.

Крім юридичної категорії «адміністративні послуги», може бути ширше розуміння цієї категорії. Нарешті, певні послуги можуть надаватися органами влади та за власною ініціативою з урахуванням певних умов життя (наприклад, соціального характеру) або заздалегідь (наприклад, пенсійні органи деяких країн можуть надати особі до виходу на пенсію суму пенсія та необхідність подавати на це заяву).

2) Звернення веде до конкретного результату, спрямованого на набуття, зміну або припинення прав та/або обов'язків особи. Наразі цей результат можна зрозуміти так:

– рішення про індивідуальний акт (адміністративний акт), що видається стосовно конкретної особи та встановлює, змінює чи припиняє права та/або обов'язки особи. Це рішення може бути оформлено в документі (наприклад, свідоцтво про шлюб, дозвіл на провадження певної господарської діяльності) або мати характер реєстраційної дії (реєстрація фізичної особи-підприємця, тобто внесення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичні особи-підприємці) тощо;

– адміністративний договір, за яким відбувається набуття, зміна або припинення прав та/або обов'язків особи. Наприклад, договір між уповноваженим органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування та місцевою транспортною компанією.

Законодавець також використав термін «результат» у визначенні «адміністративної послуги» для того, щоб зорієнтувати суб'єкта адміністративної послуги на позитивне рішення для окремого випадку, тобто результат/ефективність. Крім того, таке регулювання має на меті запобігти штучному подрібненню адміністративних послуг на індивідуальні, зокрема платні, послуги. Суб'єкти, які надають адміністративні послуги, повинні орієнтуватися на цілісність послуги.

Питання про те, чи включаються до адміністративної послуги негативні (негативні) рішення, тобто випадки, коли суб'єкту відмовляється у його зверненні. З одного боку, орган, що надає адміністративні послуги, вживає необхідних заходів для розгляду заяви особи та виконання покладених на неї обов'язків. З іншого боку, у людини формально немає нових прав та обов'язків.

Тобто результат послуги не отримано, а це є підставою для неоднозначної оцінки такої правової ситуації (відмова у задоволенні заяви) щодо її визнання адміністративною послугою. Проте очевидно, що з огляду на процес прийняття заяви, її розгляду, створення умов для отримання адресатів усі ці відносини регулюються законодавством про адміністративні послуги. Тлумачення п. 3 ч. 4 ЗУ «Про адміністративні послуги» також призводить до ствердної відповіді на віднесення відмови у задоволенні суб'єкта скарги до категорії адміністративних послуг.

На практиці також можуть виникнути проблеми з віднесенням/невіднесенням до адміністративних послуг тих скарг (заяв) респондентів, які не дають такого результату – наприклад, рішення адміністративної служби (адміністративний акт)) або укладення адміністративного договору. Наприклад, щодо дій, які підлягають сповіщенню – надсилання декларацій, звітів тощо. Буквальне тлумачення категорії «адміністративні послуги», очевидно, не дозволяє віднести більшість цих дій до адміністративних послуг, оскільки особи не мають нових прав та обов'язків.

Відповідні організаційні вимоги до цієї категорії справ мають, однак, і надалі ґрунтуватися на засадах Закону «Про адміністративні послуги». Це підтверджується тим, що відповідно до частини 9 статті 12 Закону «за рішенням органу, який утворив Центр надання адміністративних послуг, такий центр може приймати також звіти, декларації та скарги».

3) Адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративної послуги. Справді, ця позиція фіксує дві характеристики адміністративної послуги.

По-перше, згідно з чинним українським законодавством адміністративна послуга надається лише обмеженій кількості суб'єктів. Пунктом 3 статті 1 Закону суб'єктом надання адміністративних послуг є «орган виконавчої влади, інший державний орган, орган Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, його посадові особи. «Справді, тут перераховані основні суб'єкти державного управління. Звідси й назва цього виду державної служби – «адміністративні».

По-друге, необхідно враховувати, що адміністративна діяльність є результатом здійснення влади. Тобто з юридичної точки зору адміністративна послуга є повноваженням відомства. Хоча ні закон, ні теорія не мають поглибленого розуміння категорії «влада», в контексті анотованого закону мова може йти про здійснення компетенції відповідного суб'єкта адміністративних послуг, зокрема виключних повноважень. приймати рішення щодо окремих категорій справ. Влада отримується через суб'єкта надання адміністративних послуг на підставі закону. Безпосередня передача тематичної компетенції (наприклад, рішення якого органу виконавчої влади чи органу місцевого самоврядування реєструвати суб'єктів господарювання та яким видавати паспорти громадян) встановлюється в Україні: законом (Верховною Радою України) – у відношенні до органу місцевого самоврядування; Кабінет Міністрів України – щодо центральних органів виконавчої влади (за умови вперше закріплення повноважень на законодавчому рівні).

У цьому контексті важливо реалізувати тему адміністративної послуги «авторитет» із внутрішніх відносин (наприклад, найм і звільнення персоналу тощо), а також цивільно-правові відносини (зокрема, придбання різноманітних товарів і послуг як юридична особа). Останні дві групи відносин не належать до сфери адміністративних послуг.

4) Адміністративна послуга надається відповідно до законодавства. З цим застереженням законодавець хотів передбачити:

а) що спеціальні повноваження щодо надання адміністративних послуг мають бути встановлені лише законом. Такий підхід зумовлений вимогами

Конституції України про те, що лише законом визначаються повноваження та порядок діяльності органів влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та державних службовців (ст.ст. 19, 92, 120 Конституції України). Тобто з юридичної точки зору адміністративна послуга є законодавчо визначеними повноваженнями органу;

б) те саме стосується порядку, тобто порядку розгляду та вирішення справ про надання адміністративних послуг.

Ці вимоги закону мають на меті обмежити запровадження нових адміністративних послуг (статутами, у тому числі місцевими законами: актами місцевих органів виконавчої влади або місцевого самоврядування) та мінімізувати нормативно-правові акти, що регулюють надання окремих адміністративних послуг.

Отже, якщо певний акт органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування не має правового підтвердження (обґрунтування), він є незаконним, а отже, не може бути наданий і не може належати до категорії адміністративних послуг.

На практиці можуть виникати складні ситуації, коли певні адміністративні послуги не закріплені безпосередньо в законі, хоча вони мають певні вимоги щодо реалізації. Наприклад, деякі міста дозволяють в'їзд в центральну або історичну частину міста. Прямого закріплення такого виду дозволу в законодавстві немає. З іншого боку, законодавство про охорону культурної спадщини надає місцевій владі повноваження вживати заходів щодо захисту таких об'єктів. І це можна трактувати як потужність, також як обмеження руху. Але загалом більшість адміністративних послуг є однаковими для всієї території України, оскільки компетенції органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування однакові. Однак через місцеві особливості можуть бути певні характеристики, зокрема наявність певних категорій об'єктів, статусів, режимів тощо.

5) нормативні ознаки терміна «адміністративна послуга» вже перераховані. Проте є й інша характеристика – наявність суб'єктивного права особи, а саме – права вимагати надання адміністративної послуги.

Якщо особа звертається із заявою про адміністративні послуги, яка не дає їй права, у цих випадках мова йде не про адміністративні послуги, а інші відносини – від врахування пропозицій та рекомендацій громадянина. У цих випадках особа може не вимагати відповідного рішення адміністративного органу чи відповідного правового захисту у разі відмови адміністративного органу.

Загалом «адміністративні послуги» – це узагальнений термін, який позначає дуже широкий спектр роботи зі зв'язками з громадськістю. І хоча в спеціальних (тематичних) законах більшість дій не позначено (не позначено) як адміністративні послуги, виходячи із зазначених вище ознак, їх можна визначити як такі.

Іншим правилом при ідентифікації результату (і діяльності) як адміністративної послуги є певний стандарт (встановлена типовість) справи. Тому що оформлення паспортів, дозволів, ліцензій тощо має стандартизовані процедури, чіткі алгоритми для суб'єктів звернення та суб'єктів адміністративних послуг.

Доцільно розрізняти термін «адміністративні послуги» та деякі суміжні категорії. Служби держави та муніципалітетів разом утворюють сферу державних послуг. За характеристиками постачальника державних послуг можна розрізняти державні та комунальні послуги.

Державні послуги – це послуги, які надаються органами державної влади (як правило, виконавчою владою) та державними підприємствами, установами та організаціями. Муніципальні послуги – послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами. Надання адміністративних послуг пов'язане із здійсненням повноважень (тобто прийняттям рішення/діянням тощо). Неадміністративні послуги не пов'язані з прийняттям державних рішень (наприклад, освіта та медичні послуги тощо).

При цьому закон має встановити універсальний алгоритм отримання громадянами адміністративних послуг у режимі реального часу, регламентувати процес звернення, стандартизувати та уніфікувати форми документів та заяв,

заяв та відповідей. Законодавство також має включати права та обов'язки, порядок підключення користувачів до інформаційної системи «Електронний уряд» та присвоєння певного статусу, обов'язки, порядок їх взаємодії, характер та статус інформації в інформаційній базі даних системи. визначити відповідальність сторін за надання та використання інформації та правовий статус створених системою документів.

### **3.2. Запровадження інституту вивчення проблемних питань з реалізації державної політики у сферах цифрового розвитку**

Систематизація результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених та власні наукові пошуки дозволяють виокремити принципи формування цифрового механізму публічного управління в Україні, які мають універсальний характер (таблиця 1).

*Таблиця 1*

#### **Пропоновані принципи формування цифрового механізму публічного управління в Україні**

Принципи	Сутність принципів
1. Алгоритмізація процесу цифрової трансформації	Розроблення сукупності заходів та порядку дій, спрямованих на модернізацію управління на основі використання цифрових технологій
2. Оновлення електронних форматів	Приведення електронних технологій управління у відповідність до можливостей модернізації засобів мобільного зв'язку, комп'ютерних технологій і програмного забезпечення
3. Забезпечення безпеки електронної системи надання публічних послуг	Виявлення ризиків і загроз функціонування електронної системи надання публічних послуг і розроблення заходів щодо їх попередження та усунення
4. Цифровізація документообороту	Розроблення зразків електронних документів, у яких закріплюються дії суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування, удосконалення систем обліку, накопичення, використання, зберігання тощо електронних документів
5. Розширення можливостей зворотного зв'язку	Спрощення доступу до публічної інформації і формування зручних каналів отримання відгуків від населення щодо умов і якості надання публічних послуг.

*Джерело:* розроблено автором на основі опрацювання [42; 63; 79].

Високий рівень якості надання публічних послуг на основі використання цифрових технологій актуальний, насамперед, для таких сфер як освіта, охорона здоров'я та дотримання правопорядку, де необхідно забезпечувати тісну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, населенням, бізнесом і громадськими організаціями. Для налагодження такої взаємодії доцільно використовувати «великі бази» даних (відкриті дані), які дозволяють здійснити пошук кращих варіантів співпраці, а розвиток відповідної взаємодії в електронному форматі можна прослідкувати за рядом ознак (таблиця 2).

Для спрощення електронної взаємодії необхідно створювати єдині точки доступу до мережі інтернет для громадян і органів публічного управління різних рівнів, що сприятиме запобіганню дублювання електронних комунікацій з надмірним використанням інформаційних ресурсів. Система електронної взаємодії долає недоліки традиційних форм комунікації громадян з органами державної влади та публічними установами.

Кабінет Міністрів України підтримав постанову про створення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації. Ефективна цифрова трансформація вимагає залучення органів державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають за реалізацію державної політики у всіх сферах зв'язків з громадськістю. З цієї причини Міністерство цифрової трансформації України ініціювало створення Міжгалузевої ради. Це дорадчий орган, який відповідатиме за координацію розробки, впровадження та впровадження програм і проектів у сфері цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації.

Міжгалузева рада забезпечує:

- платформа для розробки галузевих концепцій та програм цифрового розвитку органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- розробка пропозицій та рекомендацій щодо ефективного використання державних фінансів у реалізації програм цифрової трансформації та цифровізації.

Таблиця 2

**Ознаки взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, населенням і громадськими організаціями в електронному форматі**

Ознаки	Сутність ознак	Прояв ознаки в Україні
1. Наявність стратегії функціонування цифрового уряду	Науково обґрунтований перспективний довгостроковий план трансформації виконавчої влади з визначенням заходів, їх вартості, термінів виконання, переліку цифрових послуг, створення відповідного інституту (за потреби).	В Україні зокрема прийнято Концепцію розвитку електронного урядування та створено спеціальне міністерство – Міністерство цифрової трансформації України.
2. Використання електронних технологій участі	Електронні платформи для здійснення публічно-приватного партнерства, проведення публічних закупівель, проведення конкурсів, залучення громадян до прийняття рішень щодо використання бюджетів, надання он-лайн послуг, використання технологій онлайн-навчання, електронної медицини тощо.	В Україні можна відмітити цілий ряд ознак: надання електронних послуг за принципом «єдиного вікна»; запровадження технології відкритих даних; розвиток електронної демократії на основі використання електронних звернень і електронних петицій; використання інструменту бюджету участі; використання електронної ідентифікації громадян (ID-паспорти); використання платформи «ProZorro» для проведення електронних закупівель і ще досить багато інших ознак, наприклад, проведення ЗНО або акредитація освітніх програм
3. Забезпечення конфіденційності та безпеки використання даних	Запобігання несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та персональних даних	Прийнята низка законів: «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про державну таємницю», «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації». Прийнята низка технічних і галузевих стандартів щодо захисту інформації. Створено комплексні системи захисту інформації, наприклад система захисту для ProZorro знаходиться в хмарному ЦОДі «ДЕ НОВО», який створений для державних закладів та підприємств.

*Джерело:* розроблено автором

Крім того, це прискорить процес цифрової трансформації органів виконавчої влади, переведення адміністративних послуг в електронну форму та боротьбу з корупцією. Організаційне забезпечення діяльності міжгалузевої ради здійснює Міністерство цифрової трансформації. Реалізація проекту рішення не впливає на витрати державного бюджету та не потребує додаткових коштів з державного бюджету.

До складу Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації мають входити: Віце-прем'єр-міністр України – міністр цифрової трансформації, голова міжгалузевої ради, перший заступник міністра з питань цифрової трансформації, заступник голови міжгалузевої ради, заступник міністра цифрової трансформації, секретар міжгалузевої ради, керівник Офісу Президента України (за домовленістю), Голова Вищої ради юстиції (за домовленістю), Генеральний прокурор України (за домовленістю), секретар Ради національної безпеки і оборони України (за домовленістю), Голова Комітету Верховної Ради з питань цифрової трансформації (за згодою), Голова Національного банку (за згодою), Голова Центральної виборчої комісії (за згодою), віце-прем'єр-міністр з питань Європи та Євро. Атлантична інтеграція України, зав. Прем'єр-міністр України – Міністр з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Міністр Кабінету Міністрів України, Міністр внутрішніх справ, Міністр енергетики, заступник Міністра закордонного розвитку та природних ресурсів з питань цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації, Міністр закордонних справ, Міністр інфраструктури, Міністр культури та інформаційної політики, міністр оборони, Міністр освіти і науки, міністр охорони здоров'я, заступник Міністра розвитку економіки, торгівлі та промисловості сільського господарства, Міністр розвитку громад і територіального розвитку, Міністр соціальної політики, Міністр у справах ветеранів, Міністр фінансів, Міністр юстиції, Міністр молоді та спорту, заступник голови Антимонопольного комітету – державний уповноважений, Голова Фонду державного майна, Голова Національного агентства з питань запобігання корупції, Голова АРМА, Голова ДРС, Голова

НАДС, Директор Державного Бюро Розслідувань (за згодою), Голова НКРЕКП, Голова НКРЗІ (за згодою), Голова НКЦПФР (за згодою), Голова Держкомстату, Голова Держатомрегулювання, Голова Національної комісії зі стандартів державної мови.

Міжгалузева рада з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації (далі: Міжгалузева рада) – тимчасовий дорадчий орган при Кабінеті Міністрів України, який утворено з метою дослідження проблемних питань державної політики у сфері цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації.

Міжгалузева рада керується Конституцією та законами України, а також указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України. України та цього положення.

Основними завданнями міжгалузевої ради є:

- розробка пропозицій щодо розробки та реалізації державної політики у сферах цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;
- забезпечувати розробку проектів і програм цифрового розвитку, цифрової трансформації та оцифрування правоохоронними органами та органами місцевого самоврядування;
- координація дій органів виконавчої влади щодо реалізації програм цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;
- сприяння реалізації органами виконавчої влади засад державної політики цифрового розвитку відповідно до принципів реалізації засад державної політики цифрового розвитку органами виконавчої влади № 56., № 13, п. Затверджено КМУ Україна 30 січня 2019 р. №473);
- розробка пропозицій та рекомендацій щодо цільового та ефективного використання державних фінансів та іншої фінансової допомоги при реалізації та реалізації програм цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації діяльності правоохоронних органів та органів місцевого самоврядування.

Міжгалузева рада за своїми завданнями:

- аналізує стан та причини проблем у реалізації державної політики у сферах цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;
- розробляє пропозиції щодо розробки та реалізації державної політики у сферах цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;
- вивчає результати діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, компаній, установ та організацій з цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;
- організовує дослідження стану оцифровки послуг, що надаються органами виконавчої влади галузям/галузям економіки, ринкам товарів і послуг;
- заслуховує звіти експертних та тимчасових робочих груп про результати реалізації та реалізації проектів цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації, у тому числі цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації органів місцевого самоврядування, а також запланованих заходів у відповідних проектах і програмах;
- розглядає пропозиції органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, науково-дослідних установ та громадських організацій щодо вдосконалення програм цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації, аналізує результати їх діяльності, пов'язаної з такими програмами, та надає відповідну інформацію Кабінету Міністрів України;
- визначає шляхи, механізми та шляхи вирішення проблем, що виникають при реалізації державної політики у сферах цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;
- розробляє пропозиції та рекомендації щодо усунення недоліків та вирішення проблем, що гальмують реалізацію проектів цифрового розвитку, цифрових трансформацій та оцифрування та подає їх на розгляд Кабінету Міністрів України;
- здійснює контроль за станом виконання органами виконавчої влади покладених на них завдань у відповідних сферах цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;

- забезпечує більш ефективну роботу органів виконавчої влади в частині цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;
- подає пропозиції та рекомендації до КМУ щодо вдосконалення правил цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації;
- бере участь у підготовці проектів нормативно-правових актів, розглядає проекти законів та інших нормативно-правових актів з питань, що належать до їх компетенції;
- сприяє координації дій та взаємодії органів, громадських об'єднань, державних компаній, установ та організацій з питань, що належать до їх компетенції;
- взаємодіє з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, зокрема з господарськими підрозділами, що здійснюють управління державними інформаційними ресурсами;
- розробляє пропозиції та рекомендації щодо дій для забезпечення можливості використовувати новітні досягнення інформаційних технологій та отримувати державні послуги в режимі реального часу;

Міжгалузева рада має право:

- одержувати в установленому порядку від центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій інформацію, необхідну для виконання покладених на них завдань;
- для виконання покладених на нього завдань у разі потреби утворювати технічні та тимчасові робочі групи за участю міжнародних та вітчизняних експертів (за згодою), науковців, представників підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками);
- заслуховувати на своїх засіданнях інформацію від представників центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо здійснення заходів щодо забезпечення цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації відповідних сфер;

– залучати посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, представників підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками), а також незалежних експертів (за домовленістю) для участі у засіданнях міжгалузевої ради в дорадчій здатності;

– здійснювати моніторинг стану цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації промисловості в цілому та центральних та місцевих органів виконавчої влади, контролювати виконання ними засад державної політики цифрового розвитку, затверджувати відповідні пропозиції та рекомендації;

– обговорювати питання, пов'язані з виконанням покладених на них завдань, з представниками органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, міжнародних організацій та представництв іноземних держав в Україні, а також з підприємствами, установами та організаціями та громадськістю;

– організація конференцій, семінарів, зустрічей та інших заходів.

При виконанні своїх завдань міжгалузева рада співпрацює з центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, іншими державними органами, підприємствами, установами та організаціями.

Пропозиції та рекомендації міжгалузевої ради вважаються прийнятими, якщо за них (навіть дистанційно) проголосувало більше половини присутніх на засіданні членів міжгалузевої ради. У разі рівної кількості голосів вирішальним є голос голови.

Пропозиції та рекомендації міжгалузевої ради фіксуються у протоколі засідання, який підписується головою та секретарем та надсилається всім членам міжгалузевої ради та Кабінету Міністрів України. Пропозиції та рекомендації Міжгалузевої ради можуть бути реалізовані за рішенням Кабінету Міністрів України, проект якого подається органом виконавчої влади відповідно до його повноважень.

Голова міжгалузевої ради:

- організовує роботу та спрямовує діяльність міжгалузевої ради, несе персональну відповідальність за виконання її завдань;
- затверджує свій штат і в разі потреби вносить зміни;
- вирішили провести дистанційне засідання міжгалузевої ради або дозволити членам та іншим учасникам відвідувати засідання міжгалузевої ради дистанційно;
- бере участь у підготовці тем для розгляду на засіданнях експертних та тимчасових робочих груп, приймає рішення про винесення їх на обговорення міжгалузевої ради;
- затверджує плани роботи тимчасових робочих груп;
- видає доручення експертним та тимчасовим робочим групам, утвореним Міжгалузевою радою, та контролює їх виконання.

Секретар міжгалузевої ради відповідає за підготовку засідання, аналітичних матеріалів, ведення протоколу засідання міжгалузевої ради, збір та узагальнення інформації від членів міжгалузевої ради, експертних та тимчасових робочих груп, складання звіту про роботу міжгалузевої ради. робота міжгалузевої Порада щодо подання.

Організаційне забезпечення діяльності міжгалузевої ради здійснює Мінцифри. «Дія» – онлайн-сервіс адміністративних послуг, над яким працює Міністерство цифрової трансформації України. Додаток покликаний стати зручним засобом взаємодії людини з державою. Ніяких черг, бюрократії та перерв на чай.

### **Висновки по розділу 3**

Єдиний державний портал адміністративних послуг створено на вимогу Закону України «Про адміністративні послуги» з метою полегшення доступу громадян та бізнесу до адміністративних послуг.

Надання адміністративних послуг в електронній формі здійснюється відповідно до Закону про Єдиний державний портал адміністративних послуг, у тому числі інтегрованих в нього інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування.

Ефективна цифрова трансформація вимагає залучення органів державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають за реалізацію державної політики у всіх сферах зв'язків з громадськістю. З цієї причини Міністерство цифрової трансформації України ініціювало створення Міжгалузевої ради. Це дорадчий орган, який відповідатиме за координацію розробки, впровадження та впровадження програм і проектів у сфері цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації.

Міжгалузева рада забезпечує:

- платформа для розробки галузевих концепцій та програм цифрового розвитку органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- розробка пропозицій та рекомендацій щодо ефективного використання державних фінансів при реалізації та реалізації програм цифрової трансформації та цифровізації.

Міністерство цифрової трансформації запустило мобільний додаток «Дія». Це онлайн-сервіс державних послуг, над яким працює Міністерство цифрової трансформації України. Додаток покликаний стати зручним засобом взаємодії людини з державою. Ніяких черг, бюрократії та перерв на чай.

## ВИСНОВКИ

В Україні, як і в більшості країн, інформаційне суспільство формується як цілісне середовище, формування якого продиктовано технологічним, економічним та соціальним розвитком країни, розумінням нових можливостей, які відкривають для бізнесу сучасні інформаційні технології, населення та господарство та управління. Це призвело до трансформації державного управління з метою його адаптації до вимог інформаційного суспільства та інформаційної ери. Зміна парадигми державного управління від розвитку індустріального суспільства до розвитку інформаційного суспільства спонукає країни та державні адміністрації прийняти концепцію «електронного уряду». Ця концепція є способом організації публічної влади через локальні інформаційні мережі та сегменти глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та робить щоденне спілкування з ними громадян, юридичних осіб та неурядових організацій легким та доступним.

Однак електронне урядування не є механічною комбінацією ІКТ та державного управління. Ефективне впровадження технологій електронного урядування може бути гарантовано лише за умови комплексної реформи на сучасній основі загальної системи органів влади та муніципалітетів. Тому для конкретної реалізації потрібні конкретні міжцільові вимоги: правові, організаційні, економічні, технологічні, кадрові.

Цифровізація або диджиталізація – це сфера активної державної політики: шляхом стимулювання компаній та громадян до цифровізації, розбудови національних цифрових інфраструктур, залучення приватних інвесторів до створення цифрових платформ – від електронних платежів до освіти, медицини, логістики, промисловості тощо.

У ході дослідження виявлено, що входження України в інформаційне суспільство потребує розробки науково-теоретичних основ концепції оформлення та розвитку інформаційного законодавства. Попередній аналіз

законодавства України дозволяє зробити висновок, що сучасне українське інформаційне право сьогодні існує як міжгалузевий, міжгалузевий комплексний інститут у загальних рамках національного законодавства.

Законодавство України, безпосередньо пов'язане із впровадженням та використанням цифрових технологій, містить кілька десятків нормативно-правових актів. Крім того, електронне урядування зазвичай розглядається не як самостійна сфера, як того вимагає розвиток сучасного суспільства, а як частина сфери інформатизації. Крім того, існує багато нормативно-правових актів різного рівня – від законів, указів Президента, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України до офіційних актів, які опосередковано впливають на електронне урядування.

Проаналізовано найважливіші світові моделі впровадження цифровізації в державне управління, умовами реалізації яких є мережева організація суспільства, ефективно налагоджений зворотний зв'язок та високий технологічний рівень обладнання державного управління.

Узагальнено досвід провідних країн світу щодо впровадження розвитку електронного урядування, що є необхідним чинником успішного досягнення цілей електронного урядування. При цьому Україні слід орієнтуватися на досвід Європейського Союзу у впровадженні проектного підходу до проектів, Естонії на швидкому впровадженні електронних сервісів для громадян і бізнесу, Сінгапуру, використання досвіду впровадження електронного урядування в інших країнах у зміцненні державно-приватне партнерство, запровадження принципу «від першої особи» та впровадження розумних технологій.

Основою створення інформаційних продуктів є безпосередньо інформаційні ресурси. При цьому, по суті, кожен інформаційний продукт відображає інформаційну модель свого виробника і втілює власне уявлення про конкретну предметну область, для якої він створюється.

Як і будь-який інший матеріальний продукт, інформаційний продукт може розповсюджуватися через послуги під час маркетингу. При цьому, окрім традиційних послуг, слід виділити інформаційні послуги.

Інформаційна послуга – це здійснення інформаційної діяльності у передбаченій законодавством формі з метою пропонування споживачам інформаційних продуктів для задоволення їх інформаційних потреб. Найважливішими видами інформаційної діяльності є отримання, використання, поширення, передача та зберігання інформації. Створення та надання інформаційних продуктів здійснюють спеціалізовані інформаційні органи

Очевидно, що інформаційна діяльність в Україні сьогодні вже не може залишатися в стані ізольованого розвитку та ізоляції. Оскільки жодна країна, в тому числі й Україна, не може розвиватися без національної інформаційної інфраструктури, необхідно найближчим часом розпочати розробку адекватної програми модернізації інформаційної інфраструктури України. При цьому необхідно виходити за рамки звичних схем розвитку інформації та інформатизації, оскільки лише нові підходи можуть дати ефективний результат у гармонії з новими реаліями, але це потребує подальших досліджень.

Єдиний державний портал адміністративних послуг створено на вимогу Закону України «Про адміністративні послуги» з метою полегшення доступу громадян та бізнесу до адміністративних послуг.

Призначення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: упорядкування та надання вичерпної інформації про адміністративні послуги, впровадження та вдосконалення методичних механізмів надання адміністративних послуг, функціональних елементів порталу (особистий кабінет, системи ідентифікації користувачів, взаємодія з іншими постачальниками послуг тощо).

Надання адміністративних послуг в електронній формі здійснюється відповідно до Закону про Єдиний державний портал адміністративних послуг, у тому числі інтегрованих в нього інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування. Концепція державної служби лежить в основі ідеї державної служби та доктрини адміністративних послуг.

Ефективна цифрова трансформація вимагає залучення органів державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають за реалізацію державної

політики у всіх сферах зв'язків з громадськістю. З цієї причини Міністерство цифрової трансформації України ініціювало створення Міжгалузевої ради. Це дорадчий орган, який відповідатиме за координацію розробки, впровадження та впровадження програм і проектів у сфері цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації.

Міжгалузева рада забезпечує:

- платформа для розробки галузевих концепцій та програм цифрового розвитку органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- розробка пропозицій та рекомендацій щодо ефективного використання державних фінансів при реалізації та реалізації програм цифрової трансформації та цифровізації.

Міністерство цифрової трансформації запустило мобільний додаток Дія. «Дія» – онлайн-сервіс громадських послуг, над яким працює Міністерство цифрової трансформації України. Додаток покликаний стати зручним засобом взаємодії людини з державою. Ніяких черг, бюрократії та перерв на чай.