

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.8.9>

УДК 351(477)

О. І. Бобровський,

*доктор філософії в галузі публічне управління та адміністрування,
докторант кафедри публічного управління та митного адміністрування,*

Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7395-7477>

ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК ПРОРИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

O. Bobrovskyi,

*PhD in Public Administration, Doctoral candidate of the Department of Public
Management and Custom Administration, University of Customs and Finance*

DIGITAL MODERNIZATION OF THE TRANSFORMATION OF THE ACTIVITIES OF EXECUTIVE AUTHORITIES AS A FACTOR IN THE BREAKTHROUGH RECOVERY AND DEVELOPMENT OF UKRAINE

Наведені результати дослідження поняття «трансформація діяльності», яка формує або реалізує зміни в структурі органів виконавчої влади, у змісті завдань, функцій, засобах і процесах управління та іншої діяльності, спрямованої на запровадження процесів інформатизації, що сприяє

поглибленню світових тенденцій цифровізації. На основі змісту теорії організації і відомих моделей управління змінами зроблено висновок про необхідність їх доповнення шляхом розробки і застосування інтегрованого процесу трансформації як передумови цифровізації діяльності центральних органів виконавчої влади на всіх ієрархічних рівнях. Запропоновано поняття «трансформація в системі діяльності органів виконавчої влади», що дозволяє чітко і більш обґрунтовано конкретизувати складники концепції трансформації системи організації діяльності органів виконавчої влади. Розглянуто основні компоненти комплексної розробки інформаційно-комунікативних та управлінських цифрових технологій і теоретичні засади їх реалізації. Підкреслено, що комплекс базисних концептуальних положень Національної стратегії цифровізації діяльності органів виконавчої влади повинен враховувати кардинальні парадигмальні зміни, оновлену наукову методологію і розширені положення стосовно змісту функцій державного управління.

The article presents the results of the study of the concept of "transformation of activity", which forms or implements changes in the structure of executive authorities, in the content of tasks, functions, means and processes of management and other activities aimed at the introduction of informatization processes, which contributes to the deepening of global digitalization trends. On the basis of the content of the theory of organization and known models of change management, a conclusion is made about the need to supplement them by developing and applying an integrated transformation process as a prerequisite for digitalization of the activities of central executive bodies at all hierarchical levels. On the basis of the analysis, the concept of "transformation" was defined, according to the proposals of Ukrainian scientists, the concept of "transformation in the system of activity of executive authorities" was proposed, which allows to clearly and more reasonably specify the components of the concept of transformation of the system of organization of activities of executive authorities. The main components of the complex development

of information, communication and management digital technologies and the theoretical foundations of their implementation are considered. It is emphasized that the set of basic conceptual provisions of the National strategy for the digitalization of the activities of executive authorities should take into account cardinal paradigmatic changes, updated scientific methodology and expanded provisions regarding the content of public administration functions. This should be facilitated by: familiarization with the concepts of functioning, development and implementation of digital management processes in progressive countries and the application of their positive practices, taking into account the role of transnational corporations, the growing weight of supranational institutions and increasing the influence of social and economic determinants. The paradigm of the transformation of the management activities of the executive authorities should represent the ideology of the modern development of public administration systems, built on the basis of the latest knowledge and concepts of the development of public administration, which are dynamically developing, with the introduction of information and communication digital technologies and tools of the fourth industrial revolution, which are capable of creating and maintaining an intellectual basis for further innovative transformations and managing the processes of their implementation.

Ключові слова: *зміни, трансформація, концепція, процес, діяльність органів виконавчої влади, управління змінами, інформаційно-комунікативні процеси, інформатизація, цифровізація.*

Keywords: *changes, transformation, concept, process, activity of executive authorities, change management, information and communication processes, informatization, digitalization.*

Постановка проблеми. Невіддільною частиною існування суспільства і його розвитку є зміни. Їх поява залежить від природного середовища, стану і умов розвитку суспільства. Вони стосуються усіх сфер життя, неоднозначні за наслідками, далеко не завжди є передбачуваними, бажаними і регульованими.

Позитивне опанування змісту чи протистояння небажаним змінам здійснюється шляхом проведення реформаторських заходів.

За час незалежності України реформи набули широких масштабів, охопивши усі сфери життя. Вони стосувалися центральних органів виконавчої влади на державному і місцевому рівні, галузей економіки і розвитку соціальної сфери, розбудови держави як демократично безпечного утворення для життя суспільства, інтеграції країни в Євросоюз та розбудови інших перспективних можливостей подальшого розвитку. Особливо збільшився пакет реформ останніми роками. Зміст їх суттєвої частки ототожнювався з розробкою нормативно-правової бази та її відповідності нормативним базам розвинутих країн. Об'єктами стратегічного реформування стали пріоритетні напрями діяльності, які ставлять перед собою передові економіки світу і стають основою для розвитку всіх галузей національного господарства, створюючи синергетичний ефект. Але в складі прийнятих Україною реформ за більш ніж десятирічний період майже немає повністю завершених запланованих завдань за відповідними показниками. Це підтверджує і Європейське інноваційне табло, яке є компонентом аналітичної системи, що діагностує підприємницьку політику, конкурентоспроможність країни й оцінює реалізацію інноваційної політики країн за п'ятьма напрямками.

Щоб заходи реформування продукували всі прогресивні зрушення, якісні зміни й оновлення, створюючи каркас суспільного життя, повинні бути створені надійні умови. Для визначення і забезпечення цих умов потрібні глибокі зрушення в діяльності центральних органів виконавчої влади (далі – органів виконавчої влади), розуміння особливостей, напрямів і видів необхідних змін і їх впливу на стан суспільного життя зараз і в майбутньому.

На сучасному етапі темпи змін пришвидшилися, сфери їх застосування набули комплексності, а методи використання стали складнішими. Вони потребують наближення до нових технологій в напрямі Індустрії-4. При формуванні передумов управління змінами в різних сферах діяльності стали використовувати терміни «оцифрування», «цифровізація», «трансформація»

управлінських процесів у різних сферах діяльності. Шлях їх імплементації в діяльність органів виконавчої влади і функціонування суспільства змотивовує поглиблення уявлення стосовно феномену трансформації, глибокої вираженої політики, її підтримки і застосування в стратегіях і планах розвитку шляхом проведення подальших наукових досліджень цих процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень, що дозволяють поглибити уявлення про зміни як невіддільну частину існування сучасного світу і шляхи розвитку суспільства, наведені в працях великої кількості зарубіжних і вітчизняних учених. Особлива увага приділялась пошуку правил, принципів і методів втілення змін на користь суспільства. Серед таких вчених: К. Левін, Р. Бекхард, М. Бір, К. Тюрль, Ч. Бернард, І. Ансофф, Н. Норій, Ф. Гуіяр, Дж. Н. Келлі, І. Адизес [9]. Проблемами розвитку трансформації інформаційного суспільства, системи е-урядування і формування глобального інформаційного простору займалися такі вчені, як: Д. Белл, Ф. Вебстер, Ю. Габермас, Е. Гідденс, Д. Іванов, М. Кастельс, Дж. Нейсбіт, М. Маклюен, Й. Масуди, Т. Постмес, М. Постер, А. Семенченко, А. Смірнов, Р. Спірс, Т. Стоуньєр, Е. Тоффлер, А. Туронок, Ф. Фукуяма та ін. [13]. Науковий супровід вирішення проблеми формування і застосування в процесах трансформації цифрових технологій управління здійснювали науковці Е. Е. Аблякимов, Є. П. Бабалик, О. Є. Бухтатий, К. Р. Гуменна, О. О. Григор, О. В. Карпенко, А. М. Митко, О. В. Карпенко, П. С. Клімушин, Р. А. Коваль, В. О. Коновал, В. В. Наместнік, Н. Б. Новицька, О. В. Павлишин, А. О. Серенок та ін. [11; 16].

Питання структурно-функціональних змін процесів життєдіяльності суспільства і трансформацій у системі державного управління під дією впливових внутрішніх чинників досліджували українські вчені: В. Авер'янов, В. Бакуменко, О. Білорус, А. Гальчинський, В. Грановський, О. Громико, В. Єрмолаєв, М. Іжа, В. Князєв, І. Когут, І. Коліушко, С. Кравченко, Н. Мельтюхова, Л. Набока, П. Надолішній, Ю. Сурмін, В. Тимощук та ін. [2]. Проблему змін розглядали переважно з точки зору змісту її складників, вивчення умов розпізнавання, підходів до опанування, причин їх появи тощо. Однак широкий наступ

постіндустріальної цивілізації, коли країнам треба вирішувати проблеми свого самовизначення, конкурентоспроможності, подальшого розвитку і зайняття місця в розвинутому світі, потребує глибшого розгляду сутності змін, проектування і реалізації трансформаційних процесів управління ними. Особливою ця проблема стала і для України.

Мета статті: аналіз понятійного апарату, характеристик і тенденцій, появи змін й управління ними в напрямі розвитку суспільства; визначення умов формування і змісту трансформаційних процесів діяльності органів виконавчої влади на основі цифровізації як підґрунтя запровадження Індустрії-4.

Виклад основного матеріалу. Глобальний характер викликів функціонування суспільства і змін, які в ньому відбуваються, зумовлюють перегляд, ґрунтовне переосмислення їх змісту, складників суспільної праці, відтворення та опанування процесів управління змінами. Цьому аспекту постійно приділяла увагу низка дослідників. Вперше модель управління змінами розробив К. Левін в 1958 р. Вона мала вигляд процесу, що складався із трьох стадій стану системи, в якій відбуваються зміни: теперішній (початковий) стан, стан переходу та бажаний (кінцевий) стан і їх опис. Р. Бекхард для управління змінами запропонував програму змін, що складається з процесів: постановка цілей і визначення стану організації (сучасного або майбутнього), якого необхідно досягти за результатами змін; діагностика наявних умов діяльності і розробка стратегічного плану дій на перехідний період з урахуванням результатів аналізу факторів, здатних вплинути на процес проведення змін [9, с. 233 – 234].

М. Бір для управління змінами на підприємстві (організації) пропонував використовувати логічний ланцюг дій – спільний аналіз проблем, розробка спільного бачення організаційних процесів і способів управління для підвищення ефективності діяльності. Далі стимулювання прийняття нового бачення для його реалізації і поширення за допомогою інструментів мотивації та засобів стимулювання. Потім активізувати діяльність усіх підрозділів, дозволивши кожному знайти свій шлях. Далі передбачалась інституціоналізація активності учасників через формальну політику, системи і структури, що

можна зробити, застосовуючи адміністративні методи управління. Надалі контроль і коригування стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення.

Ч. Бернард пропонував перед запровадженням певних організаційних змін зробити зважений вибір управлінських важелів, врахувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та ймовірність їх повної окупності, враховуючи фактор часу. І все це для сприяння підвищення результативності змін за допомогою чіткої регламентації процесу впровадження змін та встановлення межі дій технічних, технологічних, економічних і організаційних норм.

К. Тюрлі надав характеристику підходів, які слід застосовувати при побудові моделі управління змінами, віднісши до них: директивний (авторитарний) – нав'язування змін у кризових ситуаціях; переговорний – у результаті переговорів досягається компроміс до початку реалізації проєкту зміни; підхід «завоювання сердець» – проведення комплексних змін в настановах і цінностях, створення загального бачення шляхом залучення працівників, але із застосуванням адміністративних методів у процесі реалізації; аналітичного – раціонального і логічного підходу, в якому організаційне та ресурсне забезпечення реалізується також адміністративними методами; дієвого – підходу, який ґрунтується на визнанні існування певних проблем, які ще не мають чіткого визначення.

І. Ансофф у своїй моделі управління стратегічними змінами зосереджував увагу на зміні трьох компонентів: стратегії, компетенції управління (система, структура, вміння, знання і навички) та поведінки персоналу (норми, поняття, цінності, розподіл влади). Зміни ініційовані зверху, проводяться переважно за адміністративними методами, поглиблення процесу змін відбувається з урахуванням заходів, спрямованих на зміни в корпоративній культурі.

Результати організаційних змін були надані М. Біром і Н. Норія в «Теорії Е і О». Вона будувалась на врахуванні домінування прибутку та досягненні фінансових цілей, орієнтації на використання жорстких методів здійснення організаційних змін «зверху донизу» адміністративними й авторитарними методами. Цей підхід з часом став використовуватись у Китаї, а згодом і в

Європі.

Принципи бюрократичного управління державними службовцями М. Вебера досі залишаються актуальними.

Ф. Гуіяра та Дж. Н. Келлі запропонували модель управління змінами «біологічної корпорації», стверджуючи, що будь-яка організація – це живий організм, а зміни є об'єктивними процесами його розвитку. Етапами управління були обрані: рефреймінг, реструктуризація, оживлення, оновлення. У моделі представлено багато елементів, враховані виробничі і психологічні аспекти персоналу, усі чинники і інструментарій трансформаційного явища [9, с. 234 – 236].

Наведені результати досліджень засвідчують, що генеза поняття «зміни» і підходи до вивчення цього явища завжди були в центрі наукових пошуків багатьох учених, що дозволило створити основи емпіричних досліджень стосовно управління змінами на сучасному етапі нової технологічної революції.

Методом подолання небажаних змін і досягнення запланованих результатів стала слугувати теорія змін. Ця відносно нова концепція фокусує енергію на конкретних подіях майбутнього, які можливо є небажаними, а можливо й вірогідними. Вона включає:

- набір уявлень і теоретичних прогнозів щодо можливих подій у майбутньому, сформованих на основі аналізу наявного контексту, самооцінки нашої здатності сприяти процесу і критичному аналізу наших уявлень;

- підхід до мислення про конкретні дії, що допомагає нам встановити основні події та умови, які повинні відбутись на шляху до змін і яким ми хочемо сприяти;

- картку частково структурованих змін, яка пов'язує наші стратегічні дії з певними результатами процесу, настанню яких у нашому безпосередньому середовищі ми хочемо сприяти;

- інструменти для обробки, які допомагають нам здійснити критичний моніторинг нашого індивідуального і комплексного мислення і вчення [15].

Водночас теорія змін не є абсолютною істинною про хід змін чи навіть

про те як ми хочемо, щоб вони відбувались. Вона не дає чіткого переліку дій, для застосування у складних процесах діяльності. Теорія змін починається з визначення впливу, який чинять нові зміни, які можуть бути результатами впливу змін, які види діяльності слід спрямувати з урахуванням здійснюваних змін.

На сучасному етапі першими еволюційними змінами стали інформаційні. Поява великих потоків інформації в суспільному житті, незворотність, різноспрямованість, нарощення швидкості і складності процесів життєдіяльності – усе це викликало необхідність передбачення змін в усіх сферах, у взаємодіях між людьми за змістом, об'єктами, процесами діяльності, структурами ділового спілкування тощо. А оскільки зміни відображаються в конкретних діях, то виникає потреба у зміні методів вирішення завдань і підготовці рішень в управлінських процесах у структурі ділового середовища. Існують напрями відповідних інноваційних змін і в соціальній сфері. Повсюдність і всеосяжність зробила їх незмінними складниками і умовою своєчасного проєктування і пристосування до них.

Широкий поступ постіндустріальної цивілізації у внутрішньому і зовнішньому середовищі країни спочатку спричинив встановлення в суспільстві інформаційної фази, широкого інформаційного руху, а згодом і його оцифрування, що змінили зміст праці, навички, відносини, взаємодії і багато традиційних методів діяльності, сформувало нову функцію суспільного розвитку (трансформаційну) й інструменти реалізації трансформаційних процесів у формування нового середовища – економіки знань.

Програми перетворень у зв'язку з нарощенням темпів змін у процесах господарської діяльності стали розроблятися у виробничих, економічних, соціальних, політичних сферах. Інформатизація стала суттєвою частиною динаміки розвитку і провідною ланкою модернізації суспільства.

З'явилися потреби в поглибленні теорії трансформації суспільства на основі визначення інформатизації, її внутрішнього змісту і форм зовнішнього прояву. Чітко визначилась тенденція формування, поглиблення і пришвидшення розвитку системи знань у практичних науково-технічних

трансформаціях, докорінній зміні принципів діяльності і їх дотриманні при проєктуванні процесів діяльності на основі інформатизації та цифровізації.

Першою фазою цього процесу стало переведення різноманітної інформації в цифровий формат – оцифрування даних та опанування цифрового інструментарію, який являє собою сукупність цифрових технологій і ресурсів, що використовуються (можуть бути використані) в суспільній і управлінській діяльності [16, с.140]. Почали розроблятись і застосовуватись цифрові технології, формуватись моделі цифровізації процесів діяльності відповідно до законодавства України, в якому процес цифровізації був визначений як: «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір» [10]. Були розроблені галузеві й регіональні програми управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.

На сучасному етапі до найглибших і найпоширеніших змін відносять інформатизацію і цифровізацію суспільних процесів, які охопили всі прогресивні країни світу. Управління процесами їх опанування і застосування стало державною проблемою кожної країни. Першопрохідниками створення умов для перетворень у суспільній діяльності, розроблення і запровадження процесів тотальної інформатизації і цифровізації стали органи виконавчої влади країн. Діяльність української влади в цьому напрямі відображена в низці нормативно-законодавчих актів: Закон України «Про інформацію» (1992), Закон України «Про Національну програму інформатизації» (1998), Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» (1998), Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки» (2007), Закон України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» (2012), проєкт Закону України «Про цифровий порядок денний України» (2016), розпорядження Кабінету міністрів «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» (2017),

розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації» (2018), розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» (2021), Закон України «Про Національну програму інформатизації» (2022) та інші регуляторні документи.

Нові інформаційні технології, що увійшли до життя суспільства сприяли появі великої кількості програмного забезпечення, автоматизації процесів, розвитку логістики, маркетингу, нових способів ведення бізнесу. Виникли нові моделі, змінився характер діяльності – цифрові здатності ведення діяльності дистанційно з мінімізацією фізичної сили та навіть без неї, або з мінімумом обсягів матеріальних активів й використання баз даних штучного інтелекту.

З появою ознак четвертої промислової революції стали здійснюватися суттєві зміни в тенденціях розвитку суспільства одночасно в соціальній, економічній, технологічній та інших сферах функціонування, сприяючи прискоренню темпів формування економіки знань, появі нових якісних і кількісних характеристик виробництва, суспільних благ, способів, методів, технічного та іншого інструментарію. Стали широко вживатися терміни «трансформація» і «трансформаційні зміни». Їх зміст наповнює і відображає прояв науково-технічних здобутків у різних науках і сферах діяльності, попри те що вони вже давно застосовувались у фізиці і природознавстві, в біології і генетиці, техніці й економіці. На сучасному етапі ці поняття застосовують і в суспільних науках – політиці, наукознавстві, у державних та інших видах управління.

Але єдине розуміння поняття «трансформація» відсутнє. Різні науки тлумачать його досить широко, застосовуючи для всіх істотних змін у структурах та системах суспільства. В економіці поняття «трансформація» трактувалось як процес подолання істотних елементів старого порядку та

формування якісно нового стану економічної системи. В соціальній сфері «трансформація» трактується як перетворення її соціальної сутності, викликане потребами суспільного розвитку, внутрішніми перетвореннями сутнісних компонентів соціуму і всіх аспектів і сфер суспільного життя. У правознавстві термін «трансформація» пов'язаний із теорією приведення в дію норм міжнародного права в межах внутрішньодержавного правопорядку. У політології цей термін вживається при аналізі процесів, що відбуваються в певних політичних режимах, коли для їх опису недостатньо загальновизначених моделей демократизації суспільних дій. Але поки немає єдності поглядів щодо розуміння причин і факторів, які впливають на швидкість виникнення, формування і розвиток трансформаційних процесів і механізмів регулювання [2, с. 126–127]. Тобто поняття «трансформація» є нейтральним стосовно змін суспільного життя. Однак воно дає можливість оцінити їх прогресивність, складність та інші характерні риси. Зміст найбільш застосовуваних його визначень у наукових джерелах українських вчених наводиться в таблиці 1.

Таблиця 1. Зміст терміна «трансформація»

Джерело	Зміст
С. Войченко	Усі способи виконання норм міжнародного права всередині країни. Один зі способів, під яким мається на увазі введення норм міжнародного права у внутрішньодержавну правову систему в результаті провадження процедурно-процесуальних дій
М. Шаповаленко	Взаємно стимулюючі зміни моделей соціальної дії, з одного боку, і функціонування соціальних інституцій, пов'язаних із цілеспрямованим впливом номінальних настанов (формальних норм, процедур або правил) – з іншої
Ю. Шайгородський	Нейтральний процес стосовно оцінювання динаміки суспільного розвитку. Вона дає можливість аналізувати не тільки прогресивні тенденції, а й увесь спектр тенденцій соціальних змін, які можуть бути зворотними і незворотними, прогресивними та регресивними, революційними й еволюційними, цілеспрямованими і стихійними, системними та частковими тощо
М. Будник	Перетворення соціальних інститутів, соціальних структур, що часом супроводжуються їх докорінною зміною
С. Кравченко	Докорінне перетворення форми та змісту управлінської системи, досягнення нового якісного стану її організації та функціонування, передусім перехід до нових принципів управління шляхом проведення відповідних реформ

Продовження таблиці 1.

Джерело	Зміст
Н. Фоміцька	Зміни в державному управлінні, що відбуваються постійно, характеризують перехід систем державного управління з одного стану в інший, що включає трансформацію державноуправлінських парадигм, кількісні та якісні перетворення форм, методів, складників процесу державного управління тощо
О. Громико	Процес значних внутрішніх перетворень, які відбуваються в системі державного управління під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та супроводжуються змінами її змісту, форм і принципів організації задля досягнення вищого рівня упорядкування її компонентів, якості й результативності впливу на суспільний розвиток
А. Гавердовський	Цілеспрямована організаційно-правова діяльність держав, що провадиться індивідуально, колективно, в межах міжнародних організацій з метою своєчасної всесторонньої і повної реалізації взятих ними відповідно до міжнародного права зобов'язань
Є. Усенко	Об'єктивне явище, що виражається в різних способах виконання міжнародних зобов'язань держави за допомогою видання нею національно-правових актів
Г. Тріпель	Один із формальних способів реалізації міжнародного права, що їх використовує держава разом з рецепцією і відсиланням. Ми розвиваємо концепцію матеріальної трансформації, згідно з якою цей термін охоплює всі способи, вживані державами для виконання ними своїх міжнародних зобов'язань за допомогою видання національно-правових актів
Словник іншомовних слів	(лат. transformatio) зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей чого-небудь

Джерело: Побудовано за матеріалами [2; 3; 6]

Розглянутий зміст наведених визначень поняття «трансформація» дозволяє створити ширше уявлення про зміст очікуваних змін, їх прогресивність чи регресивність, цілеспрямованість, системність, революційність та інші поведінкові тенденції в процесах суспільного розвитку, що потребує конкретизації цього терміна для системи державного управління. *Трансформація в системі діяльності органів виконавчої влади являє собою сукупність процесів, які реалізують практичну спрямованість інтегрованої парадигми підвищення ефективності управлінської діяльності органів виконавчої влади, що будується на основі опанування прогресивних змін у відповідних видах діяльності із застосуванням інноваційних методів і управлінського інструментарію, які здатні реалізувати можливості оновлення і створення нових суспільних благ, достатніх за обсягами та іншими параметрами як сьогодення, так і подальшого розвитку систем управління.*

Найбільше значення трансформацій у системі управління займають процеси інформатизації та цифровізації діяльності органів виконавчої влади. Основними компонентами розробки інформаційно-комунікативних і цифрових технологій у системах управління були визначені теоретико-методологічні засади, методи постановки завдань і засоби їх вирішення (апаратні і програмні). У процесах трансформації міст поняття інформатизація розкривається безпосередньо в особливостях самого поняття: її цінності, актуальності, достовірності, логічності інформаційних процесів, типах інформаційних ресурсів, видах інформаційної діяльності, алгоритмах і моделях обробки. Центральне місце в процесах діяльності органів виконавчої влади займають інформаційно-комунікативні потоки руху інформації та її цифровізація, до удосконалення яких прикована основна увага дослідників і влади. Але попри великий проміжок з часу прийняття першого законодавчого документа стосовно розробки і реалізації Національної програми інформатизації суспільства, повністю вона так і не була виконана. Частково змінились умови і характер праці, послідовність дій в інформаційному полі, характер і структура зайнятості працівників, посилились наукові компоненти праці (методологічне оснащення для здійснення інформаційних завдань), але окремі завдання національної програми інформатизації повністю не були виконані. Глибокий аналіз причин, через які не були досягненні поставлені цілі, не здійснений. Відсутня і висновки стосовно якості запровадження Національної програми інформатизації, а країна перейшла на наступний етап інформатизації – цифровізацію її процесів. Останні формуються на основі нових інноваційних ідей, парадигмах, траєкторіях руху, які сьогодні також не мають достатньої передбачуваності і потребують особливої уваги. Заходи щодо цифровізації включають усі стратегії і плани розвитку, тому проводяться дослідження для їх наукового супроводу. Але до яких змін у майбутньому вони призведуть, спрогнозувати складно. Тому трансформаційні процеси пов'язані із цифровізацією і в подальшому потребують особливої уваги в частині управління ними з боку держави.

Трансформаційні процеси в країні – це насамперед питання діяльності

органів виконавчої влади, які виконують функції держави й наділені владними повноваженнями в управлінні її розвитком. Для повної реалізації в країні результатів трансформаційних процесів, їх засобів, можливостей і здатностей, наприклад цифровізації суспільства, першу за все необхідно здійснити ці процеси в системі діяльності самих органів виконавчої влади, підвищити інноваційність використовуваних ними методів організації праці і трансформувати її результатів для створення суспільних благ. Управлінська діяльність органів влади не може бути успішною без її повсюдності. Їх процеси повинні формуватись і впроваджуватись не тільки шляхом збереження наявних ефективних принципів, а й шляхом максимальної заміни вже застарілих методів на інноваційні із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Застосування саме такого підходу дозволить створити умови для послідовного і швидкого переходу країни до нових трендів її розвитку.

Необхідність дотримання цієї умови ілюструє проєкт переведення на рейки цифровізації Державну службу статистики України, яку Міністерство цифрової трансформації запланувало перетворити на ІТ-компанію [14]. На перший погляд, цей державний орган готовий для проведення заходів щодо запровадження технологій нового типу: документований і чітко визначений склад показників статистичної інформації; організаційно, інформаційно і комплексно взаємопов'язані структурні підрозділи органів Державної служби статистики на територіальному рівні (державному, обласному, місцевому); методологічно обґрунтований зміст процесів збору, обробки і надання статистичної інформації; служби, укомплектовані висококваліфікованим персоналом і вирішені всі технологічні й ресурсні питання для успішного функціонування органу. Але справа в тому, що цифрова трансформація технологічних процесів діяльності на сьогоднішньому етапі повинна відповідати інноваційним вимогам якості і змісту її результатів, що формуються на нових методах збору інформації, технологіях її обробки і врахуванні наявних напрямів організації статистики суспільної праці прогресивних країн. Без дотримання цієї вимоги в будь-якому секторі

господарської та іншої діяльності запровадження цифрової трансформації не дасть очікуваних результатів.

Важливо, що при підготовці системної цифровізації державної статистики була виявлена низка проблем, які потребують свого вирішення перед проведенням модернізації з метою перетворення її в ІТ-компанію. Серед проблем визначили:

- необхідність ліквідації застарілих систем обробки даних;
- застарілий склад показників і алгоритмів їх розрахунків;
- перегляд змісту, обсягів і каналів отримання інформації;
- різні формати використовуваного табличного матеріалу і його розташування на багатьох сайтах.

Неефективна адміністративна структура органів статистики і форми їх створення та інші недоліки, без ліквідації яких процеси цифровізації не будуть охоплювати всі інформаційно-комунікативні і ділові процеси та створювати нові форми взаємодії із застосуванням інноваційних методів з відображенням в них атмосфери наявного стану. Форсувати приведення системи державної статистики до нового рівня розвитку із можливостями його подальшого руху стане можливим при ліквідації всіх недоліків.

Зазначене засвідчує, що недоцільно окремо розглядати проблеми і процеси інформатизації та цифровізації людської діяльності будь-яких видів. Вони послідовні і взаємопов'язані. Їх формування і застосування повинні мати знаннєву інноваційну й осяжну в перспективі основу, яка потребує спільного розгляду і впровадження, постмодернізаційних заходів діяльності, принципи якої також перебувають у постійному русі. Випереджальним кроком повинна стати система інноваційної трансформації управлінської праці, починаючи з органів виконавчої влади.

Головним трендом на сучасному етапі став рух трансформаційних зрушень Індустрія-4, яка чинить революційний вплив виключно на всі процеси виробництва, економічну, соціальну та інші сфери і глибоко зачіпає процеси управління ними, способи і форми діяльності, ключові управлінські функції,

інноватизує управлінські завдання, керовані ресурси, умови їх реалізації і впливу на пришвидшення трансформаційного руху в суспільстві. Постає проблема управління процесами змін на всіх рівнях і сферах, а також їх трансформації в діяльність суспільства.

Основною ознакою управлінських трансформацій є їх системність, що дозволяє охопити й докорінно перетворити форми та зміст управлінської системи і стан справ керованих об'єктів, методологію, інноватизацію всіх складників процесів діяльності, продукуваних ними результатів. Для цього сама система управління переходить у новий стан, який формує зміни державноуправлінських парадигм, політики, функцій, методів, технологій і підходів до їх впровадження [6, с. 664]. Особливістю процесів трансформації на рівні державного управління є те, що в них постійно відбуваються зміни, оскільки вони пов'язані з організаційно-правовими аспектами прийняття рішень, з історичними основами побудови суспільства, історичним розвитком і новими явищами, що виникають у суспільстві.

Вимогою до трансформації діяльності в системі державного управління є те, що процеси трансформації і форми їх побудови і впровадження повинні бути адекватними змісту перетворень у суспільстві і власності країни, відповідати етапам її розвитку, бути ефективними, своєчасними і співставними з процесами розвитку прогресивних зарубіжних країн.

Інструментарій цифровізації систем управління повинен спочатку формуватися в самій системі, а після його опрацювання й системної акумуляції він розповсюджується в системах управління всіх галузей, поширюється на різні види інформаційних цифрових ресурсів, які можуть використовуватись як інструменти управління чи навіть матеріальні ресурси розвитку різних видів суспільної діяльності, продукувати нові види товарів та послуг (електронні послуги, охорони здоров'я, освіти, фінансової сфери, податків, транспортні послуги, послуги підприємств, землі, екології, будівництва, нерухомості, соціального захисту, різних сфер традиційного сервісу тощо). Слід зазначити, що, хоч інформатизація продукує великі масиви даних, скорочує час для

розробки і прийняття масштабних соціально-економічних рішень і програм розвитку країни і безпосередньо органів влади, кількість зайнятих у процесах державного управління не зменшилися. Трудоемісткість державних послуг поки залишається майже незмінною, що не дозволяє говорити про позитивний результат інформатизації функціонування системи управління. Зменшення чисельності державних службовців здійснюється за рахунок передачі низки завдань і навіть деяких функцій службовцям, які не мають цього статусу, працюють на умовах договорів чи контрактів (аутсорсингу). Проте цифровізація розвивається і набирає швидкості, а її можливості знижувати трудомісткість людської праці досі не використовуються.

Світові глобальні процеси, поява великих даних, їх аналітика, технологія блокчейну та інші інноваційні здатності нових методів праці потребують для своєї імплементації і застосування в процесах цифровізації нових методів, інструментів і технологій, розширення сфер проектування, що сприяє застосуванню штучного інтелекту, який створює нові можливості розвитку процесів економіки знань і зменшує трудомісткість їх застосування.

Термін «штучний інтелект» з'явився ще в 1956 р на науковій конференції в Дартмутському коледжі (Нью-Гемпшир, США). Презентована на конференції програма мала назву «Логічний теоретик» (Logic Theorist), яка імітувала людський підхід до розв'язання завдань. В 1966 р. Джозеф Вейценбаум написав комп'ютерну програму і створив перший віртуальний співрозмовник Еліза – прототип сучасних чат-ботів та віртуальних асистентів. Еліза перетворила машинно-людську взаємодію на ілюзію людського спілкування, тому що могла запам'ятовувати значення багатьох слів, але розуміти їх значення в тісному поєднанні при розгляді окремих ситуацій не могла. В 1997 р. комп'ютерна програма від ІВМ перемогла у шахи чинного чемпіона світу Гарі Каспарова, а у 2017 р. китайського чемпіона з шашок го Ке Цзе. У 2001 р. команда дослідників з МІТ презентувала першого соціального робота, на ім'я Kismet, який вчився розпізнавати людські емоції. Однак на сьогоднішньому етапі, попри появу у 2017 р. проривних технологій у створенні штучного інтелекту (алгоритмів

розпізнавання та генерації текстів змістовно і логічно на задану тематику), поки немає чіткого уявлення стосовно розвитку штучного інтелекту в системах управління суспільством [12]. Стає очевидним, що застосування тільки методів розпізнавання образів і тексту ще недостатньо для створення штучного інтелектуального управління, а також для імітування управлінських повноважень і відповідальності на посадах державних службовців органів виконавчої влади.

Водночас слід підкреслити, що саме в системах управління будь-якого рівня існують сприятливі умови для здійснення забезпечувальних інформаційно-аналітичних і обслуговуючих завдань і функцій з використанням штучного інтелекту. Це обумовлено тим, що велика частка в обсязі, структурі і змісті управлінської праці має пошуковий інформаційно-аналітичний характер, є документально визначеною і має науково обґрунтований алгоритм здійснення, регулювання, коригування й оцінки, що створює реальні можливості її здійснення штучними інтелектуальними помічниками.

Від активізації й інтелектуалізації процесів цифрової трансформації з використанням штучного інтелекту залежать і темпи Індустрії-4. Тому підвищення уваги і всеосяжна підтримка науковців і практиків суб'єктів господарювання у процесах управління з використанням штучного інтелекту повинні в Україні набути нового імпульсу. Розвиток технологій, створення і впровадження елементів штучного інтелекту і його складників безпосередньо впливатиме на швидкість і активізацію процесів опанування економіки знань і формування людської свідомості стосовно необхідного оволодіння новими знаннями. У суспільстві постають і вимоги до розвитку й опанування системного мислення, багатоаспектної креативності і їх поєднання. Формується низка нових видів знань з відповідними методами їх застосування і конвертації в якісні суспільні блага.

Виклики сучасного стану продукують трансформаційні перетворення в суспільстві під впливом цифровізації. Вона потребує докорінного реформування насамперед самих процесів управління всіма складниками господарської системи країни і побудови оптимального шляху інституційних

перетворень щодо їх забезпечення. Формується стратегічна мета створення і реалізації системи цифрового управління.

Засади побудови процесів управління цифровою трансформацією діяльності органів виконавчої влади повинні синтезувати в собі всі прогресивні концепції шляху вдосконалення державного управління – концепцію змін, концепцію е-урядування, концепцію нового публічного менеджменту, концепцію смарт-урядування, концепцію інформатизації діяльності, концепцію цифровізації діяльності, концепцію організації діяльності, концепцію партнерства між урядом, бізнесом, корпораціями й асоціаціями громадянського суспільства та ін.

Концептуальну обґрунтованість, цілеспрямованість, розгляд і об'єднання всіх напрямів трансформації та їх спільне інтегроване застосування при розробці єдиної національної системи цифровізації слід розглядати як основу побудови реального шляху проривного цифрового розвитку в трансформації країни на шляху повоєнного відновлення і розвитку.

Основними принципами цифровізації і модернізації процесів у системі органів виконавчої влади і їх здійснення повинні стати:

- максимальна інтелектуалізація управлінської діяльності, широке використання штучного інтелекту. Їх слід використовувати спочатку для типових стандартизованих операцій з поступовим їх об'єднанням в інтелектуалізовані технологічні процеси;

- максимальне зниження надмірної зарегульованості наявних процесів (нині існує понад 101 тис. регуляторних актів), широке застосування елементів і процесів віртуального середовища, дотичних до впровадження процесів цифровізації управління;

- масштабування дій управлінського впливу, як результату змісту розумової діяльності зі спрямуванням і включенням у неї розширеного переліку видів суспільних благ;

- заходи з охоплення розвитком цифровізації процесів управління діяльності органів виконавчої влади повинні супроводжуватись інноваційними організаційними перетвореннями в організаційно-функціональному розподілі і

змісті праці, оновленні організаційних процесів, схем і форм практичної діяльності та іншими організаційними інноваціями;

– застосування процесів цифровізації в стратегіях, програмах, планах і проектах підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання всіх сфер, у розпорядженнях та інших нормативно-організаційних документах.

Особлива увага повинна приділятися поєднанню й обґрунтуванню всіх трансформаційних нововведень при розробці комплексної Національної стратегії цифровізації діяльності органів виконавчої влади і втіленню спільних заходів із системами управління різних рівнів. Це буде свідчити про появу нової галузі суспільної діяльності – цифрової, для якої вже сьогодні створений великий обсяг спеціальних ресурсів у змістовно-функціональній і технологічній трансформації, існує достатньо наукових напрацювань.

Висновки. В останнє десятиріччя найактуальнішою в державному управлінні була проблема підвищення ефективності його здійснення. Це підтверджується спробами вирішення питань побудови е-суспільства, смарт-управління, підвищення темпів розвитку і створення умов для запровадження технологій четвертої промислової революції.

Глобальний характер суспільних змін потребує перегляду змістовно-функціонального наповнення виконуваних державою функцій і нових умов функціонування системи управління з огляду на склад і зміст діяльності, її спрямованості і застосування методів, технологій і процесів здійснення.

Серед національних пріоритетів і завдань розвитку чільне місце займають інформаційно-комунікативні технології і розвиток процесів цифровізації управлінської діяльності. Розвиток процесів управління цифровізацією діяльності органів виконавчої влади стає національним пріоритетом.

Розкриття узагальненого змісту поняття «трансформація», її повсюдність і підвищення швидкості трансформаційних рухів у суспільстві формує новий тренд управління трансформаціями процесів з використанням інформатизації та цифровізації із запровадженням у систему функціональної діяльності органів виконавчої влади функцій трансформації і розвитку, визначення й унормування

нової функції державного управління адміністративно-трансформаційної та аналітичної, спрямованої на інтеграцію, розбудову, узгодження, гармонізацію і збалансованість управлінської діяльності в усіх сферах і галузях країни на основі інформатизації та цифровізації, появи нової галузі суспільної діяльності.

Моделі державного управління процесами розвитку країни, побудовані з використанням цифрових управлінських технологій, завдань і функцій управління, створять умови максимальної прозорості роботи органів виконавчої влади, державних установ і підвищать якість, швидкість і економічність їх функціонування.

Література

1. Європейське табло інноваційного розвитку. URL: <http://iii.ua/uk/news/ukrayina-v-globalnih-innovaciynih-reytingah-ievropeyske-innovaciyne-tablo>
2. Громико О. І. Зміст поняття «трансформація» як базової наукової категорії. *Ефективність державного управління*. 2016. № 1/2(46/47). С. 125–131. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/issue/view/21>
3. Войченко С. В. Поняття та форми імплементацій в сучасному міжнародному праві. *Актуальні проблеми держави і права*. 2009. Вип. 46. С. 363–369. URL: <http://www.apdp.in.ua/v46/64.pdf>
4. Шаповаленко М. В. Политическое развитие современных переходных обществ: теоретические подходы и основные тенденции: монография. Харьков: ХНУВД, 2007. 340 с.
5. Шайгородский Ю. Поняття «трансформація» як інструмент аналізу соціальних змін. *Освіта регіону*. 2010. № 4. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/323>
6. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
7. Мельтюхова Н. М., Набока Л. В. Реалізація державно-управлінських

відносин на регіональному рівні: монографія. Харків: Магістр, 2014. 180 с.

8. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. 1-е вид. Київ: Українська радянська енциклопедія, 1974. 865 с. URL: <https://ev.vue.gov.ua/wp-content/uploads/2018/04/Мельничук-О.-ред.-Словник-іншомовних-слів.pdf>

9. Кужель М. Ю. Потреба у адмініструванні процесу змін на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3(2). С. 233–236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_47).

10. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: схвалено розпорядженням КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

11. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2618>

12. Койдан К. Коротка історія штучного інтелекту. 22 червня 2020 р. URL: <https://tyzhden.ua/korotka-istoriia-shtuchnoho-intelektu>

13. Спасібов Д. В. Електронне урядування в контексті сучасних концепцій публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2(61). URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/3UAXw251xuGYFHpn9nokn0oqt2EY6N_u.pdf

14. Дудко В. Мінцифра за 55 млн грн хоче перетворити Держстат на ІТ-компанію. Що чекає головний статистичний орган, крім звільнення третини співробітників. сайт Forbes. URL: <https://forbes.ua/innovations/mintsifra-za-55-mln-grn-khoche-peretvoriti-derzhstat-na-it-kompaniyu-shcho-chekae-golovniy-statistichniy-organ-krim-zvilnennya-tretini-spivrobitnikiv-11042023-12973>

15. Про організаційний розвиток простою мовою: посібник для практиків / упоряд. М. Ключар. Київ: 2017. 84 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/DemystifyingUa.pdf>

16. Цифрове врядування: монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

References

1. Ukrainian Institute of Industrial Property (2023), “European dashboard of innovative development”, available at: <http://iii.ua/uk/news/ukrayina-v-globalnih-innovaciynih-reytingah-ievropeyske-innovacyine-tablo> (Accessed 15 July 2023).
2. Hromyko, O.I. (2016), “The content of the concept of ‘transformation’ as a basic scientific category”, *Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1/2(46/47), pp. 125-131, available at: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/issue/view/21> (Accessed 15 July 2023).
3. Vojchenko, S.V. (2009), “Concepts and forms of implementations in modern international law”, *Aktual'ni problemy derzhavy i prava*, vol. 46, pp. 363-369, available at: <http://www.apdp.in.ua/v46/64.pdf> (Accessed 15 July 2023).
4. Shapovalenko, M.V. (2007), *Polytycheskoe razvytye sovremennykh perekhodnykh obschestv: teoretycheskiye podkhody y osnovnye tendentsyy* [Political development of modern transition societies: theoretical approaches and main trends], KhNUVD, Khar'kiv, Ukraine.
5. Shajhorodskyj, Yu. (2010), “The concept of "transformation" as a tool for analyzing social changes”, *Osvita rehionu*, vol. 4, available at: <https://social-science.uu.edu.ua/article/323> (Accessed 15 July 2023).
6. Surmin, Yu.P. Bakumenko, V.D. and Mykhnenko, A.M. (2010), *Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic dictionary of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
7. Mel'tiukhova, N.M. and Naboka, L.V. (2014), *Realizatsiia derzhavno-upravlins'kykh vidnosyn na rehional'nomu rivni* [Implementation of state-management relations at the regional level], Mahistr, Kharkiv, Ukraine.
8. Mel'nychuk, O.S. (1974), *Slovnyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words], *Ukrains'ka radians'ka entsyklopediia*, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ev.vue.gov.ua/wp-content/uploads/2018/04/Mel'nychuk-O.-red.-Slovnyk-inshomovnykh-sliv.pdf> (Accessed 15 July 2023).
9. Kuzhel', M.Yu. (2018), “Features of administration of the process of changes in the enterprise”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3 (2), pp.

233-236, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_47) (Accessed 15 July 2023).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution “Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text> (Accessed 15 July 2023).

11. Malyi, I. and Tsedik, M. (2022), “Institutional dimension of digitalization in public administration in Ukraine”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2618> (Accessed 15 July 2023).

12. Kojdan, K. (2020), “A brief history of artificial intelligence”, available at: <https://tyzhden.ua/korotka-istoriia-shtuchnoho-intelektu> (Accessed 15 July 2023).

13. Spasibov, D.V. (2018), “Electronic governance in the context of modern public administration concepts”, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (61), available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=Tpdu_2018_2_10 (Accessed 15 July 2023).

14. Dudko, V. (2023), “The Ministry of Statistics wants to turn the State Statistics Service into an IT company for UAH 55 million. What is waiting for the main statistical body, except for the dismissal of a third of the employees”, available at: <https://forbes.ua/innovations/mintsifra-za-55-mln-grn-khoche-peretvoriti-derzhstat-na-it-kompaniyu-shcho-chekae-golovniy-statistichniy-organ-krim-zvilnennya-tretini-spivrobitnikiv-11042023-12973> (Accessed 15 July 2023).

15. Kliuchar, M. (2017), “About organizational development in plain language: a guide for practitioners”, available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/DemystifyingUa.pdf> (Accessed 15 July 2023).

16. Karpenko, O.V. Denysiuk, Zh.Z. Namestnik, V.V. (2020), *Tsyfrove vriaduvannia [Digital governance]*, IDEYa PRYNT, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2023 р.