

Д. І. Пучков,  
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,  
Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0514-2415>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.9.160

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

D. Puchkov,  
Postgraduate student of the Department of International Relations and Political Consulting,  
Open International University of Human Development "Ukraine"

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE PROBLEM OF REFORMING PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*У статті проаналізовані наукові підходи до проблеми реформування публічного управління в Україні в умовах діджиталізації. З'ясовано, що термін діджиталізація, як, втім, і саме явище діджиталізації більшою мірою властиві економічним та виробничим процесам, проте зараз ми можемо спостерігати певні елементи діджиталізації суспільних процесів, що змінюють соціальний простір, механізми публічного управління та реалізації публічної влади. Зазначено, що діджиталізація — це процес формування та використання системного інформаційного простору з баз даних, які можуть функціонувати в межах інформаційно-комунікативних технологій. Діджиталізація покращує нашу життєдіяльність, робить можливим отримання якісних безпечних адміністративних та державних послуг, покращує процеси управління, надає можливості працювати, вчитися, комунікувати не виходячи з дому в будь-якій точці світу. Виокремленні завдання діджиталізації системи публічного управління, зокрема: розвиток механізмів надання громадянам та громадським організаціям державних, адміністративних та інших послуг, передача та обмін відомостями, інформацією за допомогою нових технологій; відкритість, якість та ефективність політичної електронної взаємодії; забезпечення надійності та захисту державної інформаційної системи та доступних сервісів; модернізація систем та адміністративних послуг, враховуючи цифрові тренди; встановлення єдиних стандартів міжвідомчого електронного зв'язку органів влади державної влади та органів місцевого самоврядування; формування цифрового архіву; створення національної системи управління даними; реалізація низки комплексних проєктів, спрямованих на всебічну цифрову адаптацію органів влади та населення; розвиток та застосування "наскрізних" цифрових технологій у галузі цифрової економіки. Зазначено, що діджиталізація публічного управління несе також певні загрози інформаційній та національній безпеці, у тому числі через несанкціоноване розповсюдження даних або втручання в системи управління.*

*The article analyzes scientific approaches to the problem of reforming public administration in Ukraine in conditions of digitalization. The author found out that the term digitalization, as well as the phenomenon of digitalization itself, are more characteristic of economic and production processes, but now we can observe certain elements of digitalization of social processes that change the social space, mechanisms of public management and implementation of public power. The author states that digitization is the process of forming and using the system information space from databases that can function within the limits of information and communication technologies. Digitization improves our daily life, makes it possible to receive high-quality, safe administrative and state services, improves management processes,*

*provides opportunities to work, study, communicate without leaving home in any part of the world. The author singles out the tasks of digitization of the public administration system, in particular: development of mechanisms for providing citizens and public organizations with state, administrative and other services, transfer and exchange of information, information using new technologies; openness, quality and efficiency of political electronic interaction; ensuring the reliability and protection of the state information system and available services; modernization of systems and administrative services, taking into account digital trends; establishment of uniform standards for interdepartmental electronic communication of state authorities and local self-government bodies; formation of a digital archive; creation of a national data management system; implementation of a number of complex projects aimed at comprehensive digital adaptation of authorities and the population; development and application of "end-to-end" digital technologies in the field of digital economy. It is noted that digitalization of public administration also poses certain threats to information and national security, including through unauthorized dissemination of data or interference in management systems.*

*Ключові слова: публічне управління, діджиталізація, діджиталізація публічного управління, цифрове публічне управління, електронне урядування.*

*Key words: public administration, digitalization, digitization of public administration, digital public administration, e-government.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасній глобальній економіці спостерігається зростаючий вплив нових технологій, зумовлений високими темпами науково-технічного прогресу. Розвиток інформаційних та комунікаційних технологій створило можливості для збирання та аналізу великих баз даних. Нові алгоритми інтелектуального аналізу баз даних та мови машинного навчання розробляються підтримки процесу вдосконалення штучного інтелекту. Роботизація людської діяльності швидко розвивається, та штучний інтелект, який здатний все краще імітувати можливості людського розуму, сприяє тому, щоб високотехнологічні машини дедалі частіше заміняли людей, виконуючи їх складні виробничі операції. Прикладом цього є автономні хірургічні роботи, які самостійно виконують рутинні хірургічні процедури. Розвиток так званого Інтернету речей (Internet of Things), а згодом та Інтернету всього (Internet of Everything) пропонує абсолютно нові технологічні можливості у галузі створення автономних та інтелектуальних транспортних засобів, а також у галузі зв'язку один з одним з використанням технологій мобільних промислових машин. Усі ці зміни означають, що ми можемо констатувати факт початку четвертої промислової революції, яка, як очікується, призведе, окрім іншого, до створення цифрової моделі публічного управління.

Технологічні зміни, що динамічно відбуваються, активно впливають на систему публічного управління та на державну службу, змушуючи їх приймати складні рішення щодо вибору стратегії розвитку сучасного українського суспільства. Водночас, виникають інноваційні загрози та виклики, пов'язані з інформатизацією та глобалізацією світового суспільства. Щоб відповісти та мінімізувати такі виклики системи публічного управління має швидко змінюватись, використовуючи переваги нових моделей управління, застосування інформаційно-комунікативних технологій у всіх сферах управління, застосовувати штучний інтелект для вирішення та прогнозування складних управлінських ситу-

ацій. Внаслідок початку четвертої промислової революції очікуються радикальні зміни не тільки з точки зору підвищення операційної ефективності та продуктивності публічного управління, але і з погляду нових моделей, що покращують добробут населення, країни, суспільства. Їх основа — активний та постійний розвиток діджиталізації публічного управління. Тому виникає потреба у вивченні питання реформування публічного управління в Україні в умовах діджиталізації.

## АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ТА ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Слід зазначити, що питання діджиталізації аналізуються через призму цифровізації економіки, бізнес-процесів, удосконалення виробничих процесів тощо, серед зазначених авторів: К. Гуменна, Г. Козбур, І. Струтинська, С. Туль та ін. Питанням цифрових трансформацій та цифровізації публічного управління, розвиток діджиталізації публічного управління, розвиток електронного урядування, електронних послуг аналізують, зокрема: І. Аль-Атті, Т. Биркович, В. Биркович, В. Дрешпак, Н. Грицяк, О. Кабанець, О. Карпенко, П. Клімушин, В. Куйбіда, В. Логвінов, І. Лопушинський, В. Наместнік, О. Орлов, Г. Почепцов, Г. Разумей, М. Разумей, І. Сурай та інші. Разом з тим відсутні системні дослідження питання реформування публічного управління в Україні в умовах діджиталізації.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є систематизація наукових підходів до питання реформування публічного управління в Україні в умовах діджиталізації, виокремлення шляхів удосконалення сучасної моделі публічного управління з урахуванням діджиталізації.

## ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ

Однією з особливостей реалізації публічного управління у сучасний історичний період є його діджиталіза-

ція. Водночас, діджиталізація публічного управління як відносно інноваційний феномен поки не завершився і вважаємо, що є природним продовженням формування цифрового суспільства та цифрової держави.

Світовий досвід показує, що сьогодні досить ефективним є впровадження діджиталізації в діяльність органів публічної влади, що створює для громадян можливість самообслуговування та швидкого пошуку необхідної інформації з питань отримання адміністративних послуг, подання звітності, реєстрації на прийом до фахівців тощо [5].

За останні два десятиліття в Україні стрімко почався розвиток електронного державного управління та впровадження нових інструментів. Ця тенденція пояснюється глобальним прогресом у сфері інформаційних і комунікаційних технологій, а також національними зусиллями урядів і державних адміністрацій щодо спрощення роботи та полегшення взаємодії з громадянами та внутрішньої співпраці між державними службовцями. Проте повномасштабне вторгнення російської федерації на нашу територію та введення воєнного стану в Україні мало значний вплив на впровадження цифровізації, електронного урядування та його розвиток в окремих сферах [7].

Термін діджиталізація, як, втім, і саме явище діджиталізації більшою мірою властиві економічним та виробничим процесам, проте зараз ми можемо спостерігати певні елементи діджиталізації суспільних процесів, що змінюють соціальний простір, механізми публічного управління та реалізації публічної влади.

Діджиталізація — це процес переведення аналогових даних у цифровий вигляд [1; 2]. У цьому сенсі процес діджиталізації має універсальний характер. При цьому науковці [4] звертають увагу на те, що особливістю діджиталізації є те, що цей процес характеризується не стільки взаєминами людини та комп'ютера, а носить більш глобальний характер та впливає на різні сторони суспільного життя, у тому числі на процеси виробництва та споживання, соціальної взаємодії та механізми публічного управління.

Діджиталізація — унікальне явище сучасності, зумовлене розвитком продуктивних сил, і одночасно як процес масштабних змін у відносинах між акторами (урядом, бізнесом і соціумом у представництві його індивідумів), що охоплює всі сфери суспільної діяльності та відбувається під впливом інтеграції цифрових технологій, даних і мережі Інтернет [9, с. 7].

Діджиталізація — це явище, яке зачіпає як мікрорівень публічного управління, так й життєдіяльність суспільства загалом. Через важливість діджиталізації для соціально-економічного розвитку та її впливу на конкурентоспроможність робляться численні спроби виміряти та оцінити ступінь розвитку цього явища. Одним з найбільш відомих інструментів для оцінки рівня діджиталізації країни є індекс діджиталізації, який вимірює цифровий попит та пропозицію на рівні секторів економіки із використанням 21 індикатора.

Таким чином, діджиталізація — це процес формування та використання системного інформаційного простору з баз даних, які можуть функціонувати в межах інформаційно-комунікативних технологій. Діджиталізація покращує нашу життєдіяльність, робить можливим

отримання якісних безпечних адміністративних та державних послуг, покращує процеси управління, надає можливості працювати, вчитися, комунікувати не виходячи з дому в будь-якій точці світу.

До основних елементів діджиталізації публічного управління в Україні сьогодні, можна віднести:

- багатоканальне інформування та залучення громадян. Тобто, органи публічної влади починають використовувати соціальні мережі та месенджери для спілкування з громадськістю, залучення їх до політичних процесів, вироблення конкретних політичних рішень та обговорень важливих питань. Також в сьогоднішніх реаліях, важлива інформація швидше розповсюджується саме через соціальні мережі [10];

- digital workplace (цифрове робоче місце). Передбачає підбір кадрів, які вміють працювати з новітніми цифровими технологіями, що допомагає підвищити ефективність та мобільність працівників та організації. Такі "цифрові" робочі місця зменшують витрати на апаратне забезпечення, відрядження, приміщення, проблеми під час сплесків епідемій та хвороб [11];

- електронна ідентифікація громадян. Зростаючі обсяги цифрових даних, якими оперує держава та громадяни під час надання публічних послуг, потребують посилення надійності цифрової ідентифікації. Отже, необхідне формування безпечного інформаційно-комунікаційного простору, що забезпечуватиме доступ населення до ключових послуг та ресурсів [12];

- сучасна технічна забезпеченість. Наявність в пунктах надання громадських послуг автоматизованих машин, сучасних технологій для поліпшення надання існуючих та створення нових послуг [11];

- "цифрові" державні платформи. Метою сучасної сервісної політики держави є одночасне підвищення якості державних послуг, оптимізацію кількості публічних службовців та скорочення бюджетних витрат, на апарат управління, натомість залучення цих коштів в більш корисне русло. Успішним прикладом цифрової державної платформи може слугувати найпопулярніший додаток в Україні — "Дія" (скорочено від Держава і я) — мобільний додаток, як і Єдиний веб-портал електронних послуг являються частиною проекту "Держава в смартфоні" [3; 6, с. 95];

- формування цифрової грамотності серед населення країни, державних службовців. Потребує формування в онлайн та офлайн режимах курсів цифрової грамотності, основних навичок щодо користування різними застосунками тощо;

- зменшення проявів цифрової нерівності через залучення коштів державних та недержавних фінансів для закупівлі відповідних гаджетів для малозабезпечених верств населення.

Діджиталізація публічного управління надає переваги щодо трансформації системи надання послуг та системи управління в межах інформаційно-комунікаційного простору, зменшує прояви корупції, покращує систему надання будь-яких консультацій, послуг, інформації для маломобільного верств населення або людей, які перебувають в віддалених населених пунктах або за кордоном.

При переведенні в цифровий вигляд різних управлінських, господарських, соціальних, кадрових, економічних процесів держава, підприємства та приватні осо-

би активно накопичують персональні дані громадян, що у цифровій державі стають значним активом, мають високу цінність [4]. Можна констатувати, що ринок персональних даних — це вже реальність. Проте дієвих інструментів контролю та регулювання цього ринку у держави поки немає. Тому виникає проблема надійного захисту та збереження персональних даних.

Держава також зацікавлена у збиранні персональних даних як основи створення ефективної системи управління, маючи при цьому необмежений обсяг правових можливостей. Проте будь-які інформаційні системи, у тому числі створювані на порталах органів державної влади, на жаль, уразливі перед несанкціонованим втручанням. Все це створює ситуацію потенційної небезпеки порушення прав людини.

Процес демократизації в Україні, її курс на децентралізацію системи публічного управління, пропаганду залучення громадян до публічного обговорення й прийняття суспільно значимих рішень змушує різноманітні інституції ефективно реагувати на вимоги соціуму та технологічного прогресу. Адже все більше інновацій знаходять своє відображення у сфері обслуговування громадян. Це свідчить про поширення технологічного прогресу та кращих новинок його ринку на суспільство, на що своєчасно має реагувати і державна політика [8, с. 328—329].

Таким чином, існує проблема захисту персональних даних, а також формування дієвих механізмів надання всіх адміністративних послуг в електронній формі, що надасть можливість покращити якість надання адміністративних послуг, мінімізує прояви корупції, оптимізує органи державної влади та чисельність державних службовців, раціоналізує використання державного та місцевих бюджетів.

У цифровому суспільстві буття людини реалізується одночасно у двох світах — цифровому та реальному. При цьому цифровий світ дуже серйозно тяжіє над людиною. Саме тому актуальним стає поява нових прав — таких як "право на забуття", що передбачає обмеження доступу невизначеного кола осіб до інформації про громадянина. Вважаємо, що ця сфера буття людини — в цифровому світі — предмет, перш за все, конституційного регулювання, оскільки ця сфера зараз носить всеосяжний характер і стала органічною частиною життя сучасної людини [2].

Інше важливе питання, яке несе в собі діджиталізація — це статус самої держави, його роль у управлінні суспільними процесами, у реалізації цілого ряду конституційно-правових засад. Особливо чітко ці зміни простежуються у соціальній сфері. Вважаємо, що державі доведеться шукати нову точку балансу у сфері реалізації принципу соціальної держави.

З аналогічними проблемами стикаються і зарубіжні держави. За оцінками одного з експертів МОП Дж. Мессенджера, в умовах Четвертої промислової революції кількість реально існуючих робочих місць в економіці скорочуватиметься. Вказаний автор наводить дані про те, що потенційно до 47 % робітників місць у США за таких умов перебувають у зоні ризику щодо можливості їх роботизації та комп'ютеризації [13]. Вищезгаданий дослідник звертає увагу на те, що на даний момент є такі способи вирішення поставленої проблеми — покладання на державу обов'язків щодо забезпечення роботою всіх бажаючих із виплатою заробітної плати на рівні

прожиткового мінімуму або гарантування громадянам безумовного базового доходу, однак, на його думку, найменш дорогий та ефективніший шлях — скорочення робочого часу [13].

Таким чином, в даний час все більше реальною є загроза звичному укладу в соціально-трудовій сфері, що вимагає від держави переосмислення своєї ролі як соціального арбітра.

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні завдання діджиталізації системи публічного управління:

- 1) розвиток механізмів надання громадянам та громадським організаціям державних, адміністративних та інших послуг, передача та обмін відомостями, інформацією за допомогою нових технологій;
- 2) відкритість, якість та ефективність політичної електронної взаємодії;
- 3) забезпечення надійності та захисту державної інформаційної системи та доступних сервісів;
- 4) модернізація систем та адміністративних послуг, враховуючи цифрові тренди;
- 5) встановлення єдиних стандартів міжвідомчого електронного зв'язку органів влади державної влади та органів місцевого самоврядування;
- 6) формування цифрового архіву;
- 7) створення національної системи управління даними;
- 8) реалізація низки комплексних проектів, спрямованих на всебічну цифрову адаптацію органів влади та населення;
- 9) розвиток та застосування "наскрізних" цифрових технологій у галузі цифрової економіки.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що технічний прогрес та створення конкурентоспроможних каналів інтерпретування соціально-економічних та політичних процесів користувачами з активною громадянською позицією змушують уряд шукати нові способи збереження та формування дієвої публічно-управлінської комунікації. На етапі розвитку суспільства складно уявити здійснення будь-яких процесів без інформаційно-комунікативних технологій, частка яких постійно збільшується. Всі сфери життєдіяльності сучасного суспільства різною мірою взаємодіють з інноваційними продуктами та послугами, що створюються для збільшення швидкості та зручності здійснюваних операцій. Конкурентною перевагою стає діджиталізація публічного управління, спрямована на оптимізацію та зниження фінансових витрат, зменшення часу на надання державних послуг, покращення співпраці держави та громадян, мінімізація проявів корупції тощо.

## Література:

1. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Наукові інновації та передові технології. Серія "Право". 2022. № 8 (10). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/2218/2219>
2. Бережна А.Ю. Діджиталізація як інструмент транспарентності публічного управління. Академічна й університетська наука: результати та перспективи: зб. наук. пр. XII Міжнар. наук.-практ. конф., 6 груд. 2019 р. Полтава: Нац. ун-т імені Юрія Кондратюка, 2019. С. 3—8.

3. Е-урядування — ключ до реформ в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini>

4. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія; НАН України, Ін-т економіки промсті. Київ, 2018. URL: [https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko\\_Vishnevsky\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf)

5. Ортіна Г. В., Рибальченко Н. П. Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 104—109.

6. Пігарєв Ю. та Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2. С. 92-96. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257>

7. Тимченко М. С. Розвиток сервісу "Дія" в умовах війни. Нові можливості публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development: наук. журн. 2022. № 17. С. 834—866.

8. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2020.

9. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с.

10. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

11. Халавчук В. О., Чудик-Білоусова Н.І. Сучасні тенденції діджиталізації публічного управління в Україні. XI Міжнародна науково-практична конференція "Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі", 18-19 листопада 2021 р. URL: <http://sup.fsp.kpi.ua/proc/article/view/249122>

12. Цифрова адженда України — 2020 ("Цифровий порядок денний" -2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти "цифровізації" України до 2020 року: Проект. URL: <https://uccs.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

13. Jon Messenger. Working time and the future of work. International Labour Office. Geneva: ILO, 2018. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_649907.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf)

#### References:

1. Bielikova, M. I. (2022), "Digitization of public administration under martial law", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriya "Pravo"*, vol. 8 (10), available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/2218/2219> (Accessed 11 Apr. 2023).

2. Berezhna, A.Iu. (2019), "Digitization as a tool of public administration transparency", *Akademichna u universytetska nauka: rezultaty ta perspektivy XII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Academic and university science: results and prospects XII International. science and*

*practice conference]*, Nats. un-t imeni Yurii Kondratiuka, Poltava, Ukraine, 6 dec.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "E-governance is the key to reforms in Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini> (Accessed 11 Apr. 2023).

4. Liashenko, V.I. & Vyshnevskyi, O.S. (2018), *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]*, NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promsti. Kyiv, Ukraine, available at: [https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko\\_Vishnevsky\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf) (Accessed 2 Apr. 2023).

5. Ortina, H. V. & Rybalchenko, N. P. (2022), "Digitization of public authorities", *Publichne uriaduvannya*, vol.1 (29), pp. 104—109.

6. Piharev Yu. ta Kosteniuk N. "Digitization of public power", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 92—96, available at: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257> (Accessed 11 Apr. 2023).

7. Tymchenko, M. S. (2022), "Digitalization of public administration as a factor of digital transformation of Ukraine", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok = Public Administration and Regional Development: nauk. zhurn.*, vol.17, pp. 834—866.

8. Tokar, M. (2020), *Hromadski orhanizatsii Ukrainy v systemi rozvytku publichno-upravlinskykh vidnosyn [Public organizations of Ukraine in the system of development of public-management relations]*, Lvivskiy rehionalnyi instytut derzhavnoho upravlinnia NADU pry Prezydentovi Ukrainy, Lviv, Ukraine.

9. Tul, S.I. (2019), "Transformation of the global labor market in conditions of digitalization", *Abstract of Ph.D. dissertation, economy Sciences*, Vinnytsia, Ukraine.

10. Ukrainian Institute of the Future (2020), "Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy", available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (Accessed 10 Apr. 2023).

11. Khalavchuk, V. O. & Chudyk-Bilousova, N.I. (2021), "Modern trends of digitization of public administration in Ukraine", *Suchasni problemy upravlinnia: Transformatsiia publichnoho upravlinnia u postkovidnomu sviti XI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [XI International Scientific and Practical Conference. Modern Problems of Management: Transformation of Public Management in the Post-Covid-19 World]*, 18—19 nov, available at: <http://sup.fsp.kpi.ua/proc/article/view/249122> (Accessed 11 Apr. 2023).

12. Torhovo-promyslova palata Ukrainy (2019), "Digital Agenda of Ukraine — 2020 ("Digital Agenda" — 2020): Conceptual principles (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine by 2020: Project", available at: <https://uccs.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (Accessed 11 Apr. 2023).

13. Jon Messenger (2018), "Working time and the future of work. International Labour Office", Geneva: ILO, available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_649907.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf) (Accessed 11 Apr. 2023).

*Стаття надійшла до редакції 21.04.2023 р.*