

2. Гошовська В.А. та ін. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. – К.: К.І.С., 2016. 130 с.
3. Гриценко Т.Б. Українська мова за професійним спрямуванням Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 624 с.
4. Дідківський.В.П. Публічний виступ: Мовна культура – важлива складова ефективного державного управління. – Електронний ресурс // <http://kds.org.ua/article/didkivskij-v-p-publichniij-vistup-movna-kultura-vazhliv>.
5. Демедишина Н. Питання мовленнєвої та комунікативної діяльності державних службовців у працях українських дослідників / Н.Демедишина // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України: наук. журн./ Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. - К.: НАДУ, 2007р. № 2. – С. 70-75.
6. Ділова українська мова в державному управлінні: навч. посіб. Ч. 2. Усне ділове мовлення / П. О. Редін, Л. А. Лисиченко, Г. І. Гамова, Н. В. Піддубна; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. - Х.: ХарПІ НАДУ "Магістр", 2003. - 63 с. - (Серія "Бібліотечка магістра"). - Бібліогр.: с. 62.
7. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.
8. Марусич Н.Ю. Українська мова (за професійним спрямуванням). Культура фахового мовлення: методичний посібник. – 2012. – Електронний ресурс//[http://umanpedcollege.at.ua/SR/DO/I/UMZP/materiali\\_zanjata\\_posibnikom\\_marusich\\_n.ju.pdf](http://umanpedcollege.at.ua/SR/DO/I/UMZP/materiali_zanjata_posibnikom_marusich_n.ju.pdf)
9. Масенко Л. Мова і політика. – К., 1999. – 100 с.
10. Онуфрієнко Г. С. Науковий стиль української мови: навч. посіб. / Г. С. Онуфрієнко. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.
11. Пентилюк М.І., Маруніч І.І., Гайдаєнко І.В. Ділове спілкування та культура мовлення: навч. посіб.- К., 2011. 224 с.
12. Плотницька І.М. Ділова українська мова. Навчальний посібник. 3-тє видання. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 256 с.
13. Плотницька І.М. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: наук.-метод. посіб. - К.: НАДУ, 2010. 44 с. 314
14. Саламатов В. Стиль спілкування керівника з підлеглими. Віче. 2013. № 17. С. 40–42. 7.
15. Фролова Т. Мовні засоби конструювання іміджу державного службовця / Т. Фролова // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України: [наук. вид.]. Вип. 2/2007 / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. - К.: НАДУ, 2007. – С. 151-156.
16. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб.- К.: Знання, 2007. 230 с.
17. Шевчук С. Українське ділове мовлення: Навч. посіб. – К.: Літера, 2000. – 480 с.

УДК: 004.49+316.772.5.

**Поважук Олена Петрівна,**

*аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

**Поважук Дмитро Олексійович,**

*студент спеціальності «Публічне управління та адміністрування», ступеня вищої освіти  
«Магістр» КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

*У науковій статті розкрито ключові засади реформування державного управління в умовах цифровізації. Узагальнено, що цифровізація покликана забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі цифрових технологій.*

**Ключові слова:** *цифрова трансформація, цифрове врядування, цифровізація публічного управління та адміністрування, цифрові компетентності.*

*The scientific article reveals the key principles of public administration reform in the context of digitalization. It is summarized that digitalization is aimed to provide every citizen with equal access to services, information and knowledge delivered on the basis of digital technologies.*

**Key words:** *digital transformation, digital governance, digitalization of public administration and administration, digital competences.*

**Постановка проблеми.** Вплив цифровізації на органи публічного управління відбивається в зміні способу дій і спілкування з громадянами з метою досягнення інтеграції інститутів громадянського суспільства і влади. В Україні, як і в усьому світі, робляться важливі кроки в напрямку цифрової трансформації публічного управління. Разом з тим, очевидно, ще належить пройти довгий шлях впровадження цифрових технологій, оскільки багато організацій державного сектора використовують широкий спектр успадкованих застарілих систем і технологій, які потребують заміни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика реалізації тренду цифрової трансформації стала об'єктом наукових досліджень багатьох закордонних учених публічного управління. Так, на нашу думку, особливу увагу привертають праці таких дослідників, як: П. Данлі і Х. Маргеттс; Б. Коридон, В. Ганесан та М. Лундквіст.

**Метою статті** є визначення пріоритетних напрямків розвитку публічного управління та їх перспектив з урахуванням особливостей впровадження цифрових технологій у світі та в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Еволюція моделі управління в державному секторі може бути представлена через динаміку термінологічної системи: «публічне адміністрування» (public administration) → «публічне управління» (public management) → «нове публічне управління» (new public management) → «електронне урядування» (eGovernment) → «цифрове врядування» (digital governance).

Цифровізація публічного управління й адміністрування (цифрове врядування) – це форма організації публічного управління, орієнтованої на задоволення потреб громадян, яка забезпечує підвищення ефективності, відкритості та прозорості органів державної влади й органів місцевого самоврядування, забезпечує можливість їхньої взаємодії із суспільством, людиною, бізнесом за допомогою цифрових технологій за наявності в усіх учасників комунікації належних цифрових компетенцій.

В Україні виклики цифровізації публічного управління й адміністрування відображено в низці нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України: у розпорядженнях «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 р. № 474-р, «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні» від 16 листопада 2016 р. № 918-р., «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 20 вересня 2017 р. № 649-р, «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2017–2018 рр.» від 14 червня 2017 р. № 394-р, «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р; постановах «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» від 21 жовтня 2015 р. № 835, «Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» від 8 вересня 2016 р. № 606, «Деякі питання документування управлінської діяльності» від 17 січня 2018 р. № 55, «Деякі питання цифрового розвитку» від 30 січня 2019 р. № 56.

Зауважимо, що створення умов для «стрибокподібного» розвитку цифровізації галузі державного управління (публічне управління й адміністрування) закладено у проекті закону України «Про цифровий порядок денний України» [14], розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про План заходів щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр.» від 17 січня 2018 р. № 67-р [1].

7 листопада 2018 р. набрав чинності Закон України «Про електронні довірчі послуги», який спрямований на реформування національної нормативної бази у сфері кваліфікованого цифрового підпису шляхом імплементації законодавства Європейського Союзу [3].

Він реалізує право на сервіси Mobile ID – перспективної цифрової технології, яка уможливує зростання швидкості розвитку цифрового врядування з обов'язковою соціально-політичною інклюзією та відповідальною участю громадян, тобто цифровою партисипацією (digital participation) [2].

За підсумками Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 [4] у напрямі цифровізації державних послуг (digital public services) найкращі показники цифровізації державних послуг мали такі країни Європейського Союзу: Естонія, Іспанія, Данія, Фінляндія та Латвія, що входили до першої п'ятірки країн-лідерів. Тому у контексті реформування державного управління у напрямку цифровізації державних послуг в Україні треба враховувати досвід цифровізації державних послуг за значених вище країн Європейського Союзу.

Акцентуючи увагу на засадах реформування державного управління на місцевому рівні у контексті упровадження інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій у сферу державного управління, то неодмінно треба виокремити програми, які мають освоїти державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у органах державної влади і органах місцевого самоврядування.

Розроблено спеціальну короткострокову програму під назвою "Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні" [5]. Основною метою цієї програми виступає підвищення кваліфікації державних службовців, а також посадових осіб, що виконують службові обов'язки у органах місцевого самоврядування. За результатами проходження цієї програми державні службовці та посадові особи отримують знання у напрямі цифрового права на здобувають цифрові компетентності. Окрім того, державні службовці і посадові особи мають можливість оволодіти новими знаннями та використовувати їх на практиці, зокрема знаннями використання:

- 1) методів технологічної платформи цифрового врядування;
- 2) методів роботи із інтегрованими системами електронної ідентифікації;
- 3) методів захисту інформації;
- 4) методів та форм забезпечення кібербезпеки та нейтралізації кіберризиків.

Спеціальною короткостроковою програмою "Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні" [5] передбачено також і те, що державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у органах місцевого самоврядування, у випадку успішного освоєння знань здобудуть вміння використовувати цифрові технології у практиці публічного управління, а також набудуть навички для ефективного опрацювання публічної інформації і відкритих даних.

Що стосується здобуття знань, вмінь та навичок у напрямку цифрової грамотності державними службовцями та посадовими особами, що виконують службові обов'язки у сфері державного управління в органах місцевого самоврядування, то Національним агентством України з питань державної служби розроблено загальну короткострокову програму під назвою "Цифрова грамотність" [6]. У результаті успішного проходження цієї програми державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування зможуть підвищити рівень кваліфікації та здобути нові знання у напрямках державної політики цифрового розвитку та електронного урядування і електронної демократії. Окрім того, державні службовці та посадові особи, освоївши програму, здобудуть такі професійні компетентності:

- 1) здатність впроваджувати принципи цифрового розвитку у сферу державної політики;
- 2) здатність використовувати різні методи збору, обробки та аналізу інформації, а також методи прогнозу процесів та подій;
- 3) оволодіння концептуальними засадами упровадження електронного урядування і електронної комерції;
- 4) оволодіння інструментами і технологіями комунікацій;
- 5) оволодіння знаннями використання комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення і офісної техніки.

У контексті розкриття ключових засад реформування державного управління в умовах цифровізації треба неодмінно звернути увагу на Проєкт "Цифрова адженда України — 2020" [7], розроблений за ініціативою представників Міністерства економічного розвитку та

торгівлі України С. Кубіва, О. Мініч та А. Бірюкова. Положеннями цього проєкту у напрямі реформування державного управління передбачається:

- надавати громадянам та представникам бізнесу електронні послуги, застосовуючи такі засоби, як електронні кабінети, ідентифікація, інтерфейси та інші;
- забезпечити електронну взаємодію між усіма державними інформаційними системами з метою забезпечення вільного доступу до відкритих даних кожної із них для громадян;
- розширити застосування електронного цифрового підпису серед громадян та інших інструментів масової ідентифікації;
- впровадити електронне голосування через мережу Інтернет тощо.

Щодо реформування державного управління на рівні держави, то на Єдиному вебпорталі органів виконавчої влади України представлено Реформу державного управління [8]. Основною метою цієї реформи виступає формування сучасної сервісноорієнтованої і цифрової держави. Окрім того, реформою передбачено створити ефективну систему державного управління, яка забезпечить можливість виробляти та реалізовувати єдину державну політику, націлену на задоволення потреб громадян, а також на забезпечення сталого розвитку і адекватного реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Одним із напрямків реформи державного управління виступає впровадження електронного врядування. У ході поступового впровадження етапів реформування державного управління, станом на сьогодні вже функціонує [9]:

1) цифрова трансформація адміністративних послуг, у відповідності до якої понад 120 видів послуг надаються у електронному режимі та є доступними на офіційних вебсайтах суб'єктів, що надають такі послуги;

2) сформований та уведений в дію Єдиний державний вебпортал електронних послуг під назвою "Портал Дія", завдяки якому кожен громадянин України має право на одержання електронних послуг і інформації про себе із державних інформаційних електронних ресурсів;

3) мобільний застосунок Дія, завдяки якому кожен громадянин України отримує доступ до цифрових документів.

Акцентуючи увагу на реформуванні державного управління в умовах впливу цифровізації, треба виокремити ще одну реформу, якою передбачено розвиток електронних послуг. Завдяки впровадженню такої реформи, кожен громадянин України, а також представники бізнесу, одержують можливість доступу до зручних і якісних послуг, при цьому уникаючи корупційних ризиків. Так, цифровізація адміністративних послуг дозволить [10]:

а) знизити рівень бюрократії;

б) налагодити взаємовідносини між міністерствами;

в) удосконалити процедури надання адміністративних послуг тощо.

З огляду на зазначене вище, на рисунках 1 та 2 наведено відповідно перелік державних послуг, що станом на сьогодні надаються онлайн представникам бізнесу та громадянам.

Важливу роль у реформуванні державного управління виконує реалізація Концепції розвитку цифрових компетентностей [11], що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 167р. Положеннями цієї концепції передбачається підвищити рівень якості підготовки працівників у відповідності до темпів розвитку цифрових технологій. Державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у органах державної влади та органах місцевого самоврядування, також потрапляють під дію положень цієї концепції. У відповідності до положень концепції державні службовці та посадові особи органів державної влади і органів місцевого самоврядування зобов'язані розвивати цифрові компетентності з метою здобуття нових знань, вмінь, навичок, методів та способів мислення і бачення, а також інших особистих якостей у напрямі цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій [13].

**Висновки.** Робота щодо розвитку цифровізації в Україні триває, більшість науковців погоджується, що найважливішими кроками в області діджиталізації є впровадження механізмів інформаційно-технологічної взаємодії влади і суспільства через удосконалення цифрової грамотності населення України, яка залежить від інфраструктури, соціальнодемографічних показників, освіти. Проте потрібно зауважити, що глобальна цифрова трансформація

прискорюється, досягнення України порівняно із цифровізацією світу, особливо в умовах пандемії, не виглядають таким реактивними. Існує необхідність у постійному зростанні інвестицій у цифрову інфраструктуру, що дасть змогу Україні наздогнати розвинуті європейські країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13> (дата звернення: 22.12.2021).
2. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Hiteh-office. 2016. 90 с.
3. 15. Ніколіна І., Януш М. Особливості впровадження та перспективи Mobile ID в Україні. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2019. № 34. С. 91–95.
4. Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. № 19 С. 53-59. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25758.pdf>
5. Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Digital public services. URL: <https://digitalstrategy.ec.europa.eu/en/policies/desidigitalpublicservices> (дата звернення: 22.12.2021).
6. Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні: спеціальна короткострокова програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/didzhytalizatsiisifrovizatsiiderzhavavsmartfoni> (дата звернення: 22.12.2021).
7. Цифрова грамотність: загальна короткострокова програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrovahramotnist> (дата звернення: 22.12.2021).
8. Цифрова адженда України — 2020. Available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 22.12.2021).
9. Реформа державного управління. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevyaduvannya/reformaderzhavnogoupravlinnya> (дата звернення: 22.12.2021).
10. Розвиток електронних послуг. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevyaduvannya/rozvitokelektronnihposlug> (дата звернення: 22.12.2021).
11. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/licenziyitadovolii> (дата звернення: 22.12.2021).
12. Про схвалення Концепції розвитку цифровихкомпетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1672021%D1%80#Text> (дата звернення: 22.12.2021).
13. Бігняк П., Михальчук В. Реформування державного управління: цифровізація. Інвестиція, практика та досвід. 2021. № 15. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2021/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/18.pdf) (дата звернення: 22.12.2021).

#### **Погорільчук Інна Валеріївна,**

*студентка спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,  
ступеня вищої освіти «Магістр» КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

#### **Третяков Михайло Олександрович,**

*студент спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,  
ступеня вищої освіти «Магістр» КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

#### **ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

*Стаття присвячена дослідженню проблематики, пов'язаної з пошуком сучасних теоретичних і практичних підходів до розвитку лідерства в органах публічної влади, мотивації та формування навичок і компетенцій управлінця-лідера.*

***Ключові слова:** публічне управління та адміністрування, лідерство, публічна влада, керівник, державна служба.*