DOI: [10.32702/2307-2156-2022.2.3](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.3)

УДК 35.07:004](477)

І. Й. Малий,

*д. е. н., професор, професор кафедри національної економіки та публічного управління,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

ORCID ID: 0000-0002-9975-5299

М. Г. Цедік,

*к. держ. упр., доцент кафедри національної економіки та публічного управління,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

ORCID ID: 0000-0001-9345-5212

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

I. Malyi

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of National Economy and
Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

M. Tsedik

PhD in Public Administration,

*Associate Professor of the Department of National Economy and Public Administration,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

INSTITUTIONAL DIMENSION OF DIGITALIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Метою статті є розкриття функціонального взаємозв'язку та взаємозалежностей між цифровою трансформацією та реформуванням державного управління, що обумовлені інституційними змінами в суспільстві. Завдяки використанню методології міждисциплінарного підходу розкрито генезу функціональної ролі інформації в тріаді форм суспільства: індустріальне – постіндустріальне та інформаційне.

Обґрунтовано висновок, що на сучасному етапі розвитку людства інформація та держава, як інститути, є визначальними чинниками суспільного прогресу. Розкрито кореляційну взаємозалежність механізму взаємодії цифрової трансформації - нового публічного управління – гарантій безпечного розвитку України. Виявлено, що інформаційна революція та цифрова трансформація радикальним чином видозмінюють взаємозв'язок держави та громадян, забезпечуючи прозорість та відкритість інфомації, швидкоплине і якісне отримання адміністративних послуг та можливість активної участі громадян в ухваленні управлінських рішень на державному, регіональному та самоврядному рівнях.

Доведено, що впровадження електронного врядування та цифрової трансформації сприятимуть локалізації корупції, обмеження тінізації та рейдерства як чинників економічних загроз державності лише за наявності адекватного інституційного середовища. Виокремлено активну політику Уряду України в створенні нормативно-правових правил (інститутів) стимулювання розвитку цифрової інфраструктури. Проаналізовано несприятливі інституційні чинники досягнення результативності цифровізації в Україні: безперервність політичної боротьби за владу між фінансовими кланами та групами, непрозорість роботи кінцевих споживачів, низька кваліфікація кадрів

та консервативність сдержавних службовців. Синтез цифрової трансформації та інституційних змін є засадною передумовою подолання інформаційної нерівності, вдосконалення координації та реордінації в публічному управлінні задля безпекових гарантій державності України.

The article is aimed to reveal the functional relationship and interdependence between digital transformation and public administration reform, stemming from institutional changes in society. Application of the methodology of interdisciplinary approach helped to detect the genesis of the functional role of information in the triad of society forms: industrial - post-industrial and informational.

The authors substantiated the conclusion asserting that at the current stage of human development the information and the state, as institutions, are the determining factors of social progress. The study also reveals the correlative interdependence between the mechanism of digital transformation interaction - new public administration - guarantees of safe development of Ukraine. It is defined that the information revolution and digital transformation change the relationship between the state and citizens dramatically, ensuring transparency and openness of information, rapid and high-quality administrative services and the potential for proactive participation of citizens in decision-making at the state, regional and self-government levels.

It has been proved that the implementation of e-government and digital transformation will enable to localize corruption, curb shadowing and raiding as the factors of economic threats to the statehood only if there is an adequate institutional environment. The authors noted the active policy of Ukrainian Government in establishing normative and legal rules (institutes) stimulating digital infrastructure development. The most unfavorable institutional factors preventing to achieve the effectiveness of digitalization in Ukraine are analyzed: continuous political struggle for power between financial clans and groups, opacity in the work of the end users, poor qualification of staff and conservatism of civil servants. It is pointed out that the synthesis of digital transformation and institutional change is a fundamental prerequisite for overcoming information inequality, improving coordination and reordination in public administration for the sake of security guarantees to Ukraine's statehood.

Ключові слова: інформаційна революція; інституційна роль держави; інформаційні технології; цифрова трансформація; інституційне середовище; інституційні зміни; публічне управління; безпека держави.

Key words: information revolution; institutional role of the state; information technologies; digital transformation; institutional environment; institutional changes; public administration; state security.

Постановка проблеми. Хаотичність та турбулентність розвитку сучасного суспільства супроводжується руйнуванням ієрархічних систем управління, появою психофлуктуаційних збурень та нових синергетичних ефектів, розбалансуванням соціально-економічної рівноваги, появою прогресивних методів в менеджменті та нових технологій в державному управлінні, результативність яких передбачає економічного оцінювання та інституційного виміру. З одного боку збурення інформаційної революції у форми цифрової трансформації суспільства висуває нові вимоги до організаційно-правових форм економіки та управління суспільством. З другого – держава, яка продукує правила поведінки приватних та публічних суб'єктів господарювання через механізм публічного управління формує сприятливе інституційне середовище для розвитку інформатизації суспільства та цифрової економіки. Зазначимо, що на сьогодні цифрова трансформація стала важливим глобальним трендом модернізації економіки та управління, тому для кожної країни є актуальними дослідження діалектики прямого та зворотного взаємовпливів інформатизації суспільства та змін в публічному управлінні з урахуванням національно-інституціональної специфіки ресурсного, технологічного та соціального потенціалу задля гарантування національної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальним теоретичним засадам державного управління присвячено праці зарубіжних вчених Д.Валдо, М.Вебера, В.Вільсона, П.Друкера, Г.Райта, Ф.Тейлора, А.Файоля. Функціональну взаємозалежність між формуванням інституційного середовища та стратегічних напрямів розвитку суспільства та його управління ми знаходимо в працях Ф. Ліста, Г. Шмоллера, В. Зомбарта, Т. Веблена, Дж.Коммонса, Дж.Гелбрейта, Дж. Бюккенена, К. Ерроу, Д.Норта. Окремі питання застосування цифрових технологій у сфері публічного управління України досліджували такі науковці як Е.Е.

Аблякимов, Є.П. Бабалик, О.Є. Бухтатий, О.О. Григор, О.В.Карпенко, А.М. Митко, П.С. Клімушин, Р.А. Коваль, В.О. Коновал, Н.Б. Новицька, О.В. Павлишин, А.О. Серенок та ін. За останнє десятиліття широкого розмаху набули процеси запровадження в життя цифрової трансформації та нових інноваційних продуктів в економіці, які радикальним чином змінюють формат взаємодії не тільки виробників та споживачів, а й розширює формат та архітектуру взаємодії функцій держави з бізнесом та громадянами в частині реалізації потреб та інтересів кожного суб'єкта господарювання та кожного громадянина.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз взаємозалежностей між цифровою трансформацією та інституційними змінами публічного управління задля подолання загроз існування держави Україна.

Для досягнення мети потрібно:

- виокремити та узагальнити загальні інформаційні та технологічні зрушення в суспільстві;
- розкрити зростання ролі інформації та цифрової трансформації в суспільному розвитку та реформування інституційного середовища в Україні в подоланні політичних та соціально-економічних загроз державності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформація на сучасному етапі перетворилась у провідний чинник розвитку суспільства в порівнянні з такими економічними факторами виробництва як земля, робоча сила (праця), капітал та підприємництво [1]. Інформаційний ресурс та знання стали «особливим видом виробництва», який не визнає кордонів між країнами, галузями та фірмами, де "... відкриття входять у певний єдиний процес, що розвивається, в якому бере участь незчисленна кількість людей" [2, с.356].

Дослідження еволюції інформаційного суспільства та сучасного його етапу у формі цифрової трансформації передбачає також використання принципу єдності історичного та логічного з урахуванням визначеного нами критерію розгляду взаємодії нових явищ та процесів як окремих частин, розвиток яких визначає й динаміку цілого. В нашому дослідженні в якості цілого виступає суспільство, прогрес якого залежить від змін всіх його форм прояву (частин): технології, економіки, соціальної, політичної та гуманітарної сфер, екології та багато інших. Становлення інформаційного суспільства є частиною динаміки суспільства, а сам процес його функціонування обов'язково передбачає відповідне управління. Такою формою на сьогодні наукою визнано публічне управління суспільством, еволюція якого також пройшла довгий історичний шлях своїх перетворень в різних історичних умовах трансформації національних моделей державного управління [3].

Глобалізація, цифровізація та інформаційна експансія перетворились у рушійну силу трансформації всіх видів людської діяльності, інституційних змін у публічному управлінні. Водночас використання інформаційно-комп'ютерних технологій в господарській практиці веде до руйнації ієрархічних систем в управлінні, до ускладнення діяльності приватних компаній та реалізації функцій держави. Опанування цифровими технологіями передбачає не тільки відповідну цифрову кваліфікацію а й набуття навичок працювати в команді, прояву таланту, відповідного рівня культури та соціальної адаптації до нових інститутів управління. Не тільки перед державою, а й перед бізнесом, постало завдання навчити членів суспільства користуватися цифровими ресурсами. Інституціональний підхід передбачає розгляд інформаційного суспільства та держави не як раз і назавжди статичної системи, а як живий організм, що постійно трансформується. Українське суспільство саме тепер і переживає цей момент трансформації.

На сьогодні Міністерство цифрової трансформації результативно реалізує стратегію цифровізації державного управління, як провідної ланки модернізації управління, що буде сприяти подоланню корупції, розвитку прозорості, обмеження ролі бюрократії в отриманні публічних послуг. Цифрова трансформація та інформаційна експансія перетворились у рушійну силу модернізації всіх видів людської діяльності та інституційних змін у публічному управлінні. Технології доставки інформації до споживача внесли радикальні зміни у систему взаємовідносин між людьми, фірмами, між різними рівнями ієрархічної структури управління. Використання інформаційно-комп'ютерних технологій в господарській практиці веде до руйнації ієрархічних систем в управлінні, до створення мережовості, що передбачає необхідність перепідготовки управлінських кадрів та й самих громадян стосовно опанування цифрових технологій. Опанування цифровими технологіями передбачає не тільки відповідну цифрову кваліфікацію а й набуття навичок працювати в команді, прояву таланту, відповідного рівня культури та соціальної адаптації до нових інститутів управління. Не тільки перед державою, а й перед бізнесом, постало завдання навчити членів суспільства користуватися цифровими ресурсами. У даному контексті важливо знати, як зазначає В.Остром, "...як інститути впливають на структуру стимулів, що спонукають людей діяти", "як люди думають і ставляться один до одного, і як саме створюється складна система їхніх взаємовідносин" [4, с.26].

Слід визнати активну державну політику цифровізації, що проводиться за останні два роки: сформоване правове поле такої діяльності, створено Міністерство цифрової трансформації, призначено по інших міністерствах та відомствах координатори, що відповідають за впровадження нових цифрових технологій. На означене міністерство покладено відповідальність щодо цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян. Уряд України за останні два роки проводить активну політику щодо розвитку цифрової інфраструктури: створено портал і додаток «Дія»; реалізуються проекти «Дія.Цифрова освіта»; «Дія.Бізнес»; «Безпека дітей в інтернеті»; «e-Резиденство»; «Дія.City»; «Євроінтеграція» та інші. Платформа «Дія» надає змогу керувати своїми документами, котрі посвідчують особу в онлайн режимі, користуватись публічними послугами, організовувати онлайн-курси для підвищення грамотності батьків та вчителів у цифрових навичках. Цифровізація це і дистанційне місце роботи для людей, які хочуть бути реалізовані в певних галузях і бути корисними, але в міру тих чи інших фізичних особливостей не могли цього раніше робити [5].

У 2020 році ІТ-галузь України забезпечила у 2 рази більше експортної виручки, ніж газотранспортна система, у 1,5 рази більше експортної виручки, ніж машинобудування, і близько чверті від експортної виручки. Переважаючою формою підприємництва в ІТ-галузі є ФОПи, які активно залучають молодь: 80% працівників ІТ-компаній віком від 18 до 32 років. Значний попит на українські таланти зумовлений високим рівнем освіченості українців. За рейтингом освіченості ООН, Україна посідає 47 місце із 189 (між ОАЕ та Італією). Типовий український ІТ-працівник має вищу, переважно технічну освіту, володіє англійською мовою на рівні не нижче Intermediate, має 2 та більше років досвіду. Експерти наголошують, що за базовим сценарієм ІТ-галузь України може подвоїти експортні надходження через 4 роки. За оптимістичним сценарієм, кількість зайнятих буде зростати на основі попередніх трендів (середнє зростання 13,3%), а CAGR (сукупний середньорічний темп зростання) експортної виручки за період 2021–2025 рр. становитиме 24,3% [6].

Сучасне збурення розвитку цифрової економіки, електронного врядування та цифрова трансформація всіх сфер людської діяльності є якраз проблемною ситуацією, яку потрібно одночасно і швидкоплинно вирішувати як науці так і практиці господарювання. Неоднозначність наслідків від динамічного запровадження цифрових технологій свідчить про порушення логіки причин та наслідків. Зазначимо, що запровадження інтернет-технологій стало революційним кроком на шляху підвищення ефективності економіки з одного боку, а з іншого – причиною хронічних компютерних захворювань, синергетики фінансових кризових явищ, інформаційних війн та політичної напруженості у світі. Тому використання в нашому дослідженні синтезу економіко-інституційного аналізу є тим методологічним інструментарієм, що забезпечує перехід від лінійного рівня дослідження до нелінійного, від одновимірного до багатовимірного, від статичного до функціонального, від субординації до координації (або реординації) форм взаємодії суб'єктів, тим самим цілісно охоплюючи управління суспільством в умовах поглиблення глобалізації та цифрової трансформації. Одночасний доступ до інформації всіх осіб висунув потребу змін у відношеннях держави та громадянина, до підвищення їх значимості та статусності в суспільстві, що ускладнило управління свідомістю людей з боку держави.

Нашарування інноваційних збурень, фінансової кризи та необхідності структурної трансформації спричинили кризові явища в державному управлінні. Обґрунтування концепції нового публічного управління (НПМ або NPM) є відповіддю на кризові явища в державному управлінні, побудованих на принципах бюрократії, ієрархічної організації, централізації, єдності управління та адміністрування. Дональд Кеттл (D. Kettl) виділяє наступні характеристики НПМ: продуктивність; маркетинговий підхід; децентралізацію; одночасну орієнтацію на цілі, що визначені політиками, а також потребами громадян (клієнтів); звітування за результатами [7]. При цьому, важливого значення набуває, як підкреслює Френсіс Фукуяма, “спроможність уряду укладати і забезпечити виконання правил та надання послуг” [8]. Максимальне врахування потреб та інтересів кожного громадянина-споживача послуг складає одну із головних місій нового публічного управління. Вимірювання результативності НПМ досягається за допомогою визначення ефективності публічного (державного та муніципального) сектору економіки, функціонування якого залежить від адаптації до нового інформаційного та інституційного середовища.

В умовах постіндустріальної трансформації посилюється єдність технологічних, економічних і соціальних функцій держави. Сучасна цифрова трансформація приводить до виникнення якісно нової форми інституційної взаємодії держави, бізнесу та громадян, в якій і реалізуються інформаційно-комунікативні технології. Взаємозв'язок і взаємодія між об'єктами та суб'єктами публічного управління опосередковується цифровізацією, які продукують нові інституційні вимоги в частині опанування всіма учасниками управлінського процесу новими інформаційними технологіями та адаптації до нових форм комунікації. Такий підхід дозволяє говорити про якісну трансформацію інституційних функцій держави.

Сьогоднішня активна та продуктивна політика українського уряду по впровадженню цифрових технологій натикається на низку протидіючих чинників інституційного середовища, фінансових обмежень та зовнішньополітичних загроз існування державності України. Важливими складовими інституційних обмежень є безрервна політична боротьба за владу між фінансовими кланами та групами впливу на національному та регіональному рівнях, які використовують всі засоби для деструкції реалізації державної політики уряду, що представляє правляючу партію чи правляючу коаліцію, керуючись хибним мотивом: чим гірше буде життя громадян тим скоріше буде їх незадоволення, а значить й можливість нових перевиборів та зміни уряду.

До несприятливих чинників інституційного середовища відносяться також непрозорість роботи кінцевих споживачів, низька кваліфікація кадрів та невисока зацікавленість керівництва в проведенні цифрових ініціатив [9]. Означене відноситься до українських реалій. В реалізації цифрової політики в Україні стримуючими чинниками також є відсутність організаційної координації та інтернет-інфраструктури (відсутні інтернет-покриття всієї території, недостатнє забезпечення населення смартфонами, низький рівень підготовки старшого покоління з інформаційно-компютерних технологій). Крім того, можуть виникати проблеми на різних етапах реалізації цифрової політики, технологічного оснащення мереж та питань інформаційної та економічної безпеки [10].

Усвідомлення політичною та науковою елітою України значимості інституційних чинників у розвитку національної економіки та розробки шляхів антикризового управління можливе лише за умов розвитку демократії, національної самосвідомості, економічної культури та довіри населення до суспільних інститутів. Тому, цільову спрямованість механізму державного антикризового управління в Україні потрібно підпорядкувати відновленню довіри з боку суб'єктів господарювання до державних та фінансових інститутів. В умовах кризи єдиним дієздатним інститутом, спроможним мобілізувати зусилля всього суспільства, виступає держава, а дійова реалізація своїх функцій втілюється в досягненні вищої результативності публічного управління [11].

В науковій літературі та господарській практиці ще не відпрацьовано єдину методику оцінювання ефективності публічного управління. Йде активний пошук кількісного вимірювання результативності публічного управління на основі виокремлення оціночних індикаторів та показників (табл.1). Незважаючи на відмінність в індикаторах виміру ефективності публічного сектору слід відзначити, що всіх їх об'єднує націленість на оцінювання взаємодії інститутів, розширення прав громадян у формуванні правил з реалізації потреб та інтересів, розвитку прозорості та відкритості публічного управління. Цього можна досягти лише за умови одночасного впровадження інноваційних технологій (наприклад цифрової трансформації) та формування нових правил (інституційних змін) в публічному управлінні через механізм ухвалення відповідних рішень.

Таблиця 1.
Індикатори кількісної оцінки публічного управління

Індикатор	Сутність	Коментар
Індекс трансформації Бертельсмана (BTI)	Складається з експертиз, що проводяться щороку з 2008 року у країнах, що розвиваються. Серед показників: управління державним сектором, спроможність до руху, ресурсомісткість, консенсус та міжнародне співробітництво.	Значною мірою робиться акцент на кількісному вимірі демократії та політичного менеджменту в країні, базуючись на соціально-відповідальній ринковій економіці.
Індикатори сталого врядування (SGI)	Складаються з експертних оцінок, що проводяться щороку в країнах-членах ОЕСР, починаючи з 2009 року. До показників відносяться стратегічні можливості, міжвідомча координація, впровадження політики та інституційне навчання.	Для України ще не обраховується; зате вивчається наскільки ефективно проводилась політика для досягнення цілей сталого розвитку шляхом вивчення результатів у 16 сферах політики.
База даних інституційних профілів (IPD)	Складається з трирічної експертної оцінки понад 100 країн світу з 2006 року. Індикатори включають підготовку державної служби, винагороду та виконання.	Розроблена з метою полегшення та стимулювання досліджень проблем відносин між інституціями, довгостроковим економічним зростанням та розвитком.
Глобальна цілісність	Складається з щорічних експертних оцінок у 30-50 країнах, що розвиваються, починаючи з 2004 року. Показники включають характеристику: фінансової прозорості, конфлікту інтересів, набір персоналу на основі заслуг та управління людськими ресурсами для державної служби.	Мета – сприяння відкритості врядування; суспільства; співвідношення багатих та бідних, що сприятиме більш результативному вирішенню проблеми нерівності, подолання корупції, надання більших можливостей по реалізації громадянами свої прав щодо формування правил, які регулюють їхнє життя.
Індикатори управління людськими ресурсами (HRM-AGI)	Складаються з всеосяжних показників оцінювання організаційних механізмів, їх можливостей та результативності, (включають понад 200 показників щодо аспектів меритократичної бюрократії). В якості пілотної версії були обраховані у 8 країнах.	Призначений для полегшення оцінки інституційних механізмів та організаційних можливостей, пов'язаних із шести основними цілями, встановленими для певного режиму управління людськими ресурсами (HRM).

Джерело: складено на основі досліджень [12; 13; 14; 15; 16]

Запровадження електронного врядування є практичним втіленням переваг інформаційних комунікацій. Стратегічними завданнями впровадження електронного врядування є подолання інформаційної нерівності, перебудова відносин з громадянами, вдосконалення технології державного управління задля забезпечення прозорості, доступності та зручності отримання громадянами публічних послуг. Електронне врядування традиційно розуміється як розширення сфери публічного управління шляхом включення участі громадян в процес управління. Таким чином, дотримуючись відповідно до визначення ОЕСР електронного уряду, електронне врядування можна визначити як використання інформаційно-комунікаційних технологій в якості інструменту для досягнення більш ефективного управління.

Щодо зміни інституційної ролі держави відзначимо, що державна політика перестає бути державною, як такою, і набуває ознак публічності у тому розумінні, що держава визнається актором, що діє і вибудовує свою політику та здійснює управління у публічній сфері [17, с.9]. Тобто, це управління, що засноване на співробітництві всіх суспільних інститутів як державних, так і громадських, приватних, міжнародних, що реалізуються на всіх ієрархічних рівнях: локальному, регіональному, національному та глобальному. Важливою складовою у такій моделі управління є цифрова трансформація, завдяки якій забезпечується тісна комунікація між усіма учасниками публічного управлінського процесу.

Трансформаційні процеси в економіках постсоціалістичних країн збіглися в часі з означеними інституційним змінами і призвели до загострення суперечностей економічного та інституціонального характеру

з важкими соціально-економічними наслідками. Прагнучи стійкості в суспільстві, держава має спиратися на соціальні цінності та виробляти життєві стандарти, які вкоренившись у суспільстві, роблять її соціально міцним, конкурентоспроможним та стабільним інститутом, діяльність якого сприятиме не тільки збереженню та примноженню населення України, а й досягнення їх високого рівня добробуту, а значить й підвищенню довіри громадян до держави.

Відкритість, прозорість та публічність в управлінні державою стають пріоритетними напрямками публічного управління які стають можливими лише за умов використання інформаційних технологій. Цифрова трансформація суспільства якраз сприяє реалізації відкритості та прозорості в управлінні публічною економікою завдяки доступності інформації до всіх громадян а також надає можливості громадянам активно впливати на управлінські рішення державних та муніципальних органів влади.

Висновки з проведеного дослідження. Проаналізувавши світовий досвід розвитку інформаційного суспільства в провідних країнах світу та здійснивши його компаративний аналіз з Україною, вважаємо, що цифрова трансформація може стати тим ефективним інструментом в публічному управлінні в нашій країні, який забезпечить високу результативність публічного управління на національному та муніципальному рівнях, сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до інститутів державної влади а також створить умови для відкритого та прозорого державного управління. На наш погляд, продовження політики цифровізації в Україні дозволить забезпечити активізацію участі громадян у виробленні стратегій державного управління по підвищенню результативності ухвалених рішень шляхом голосування, електронного листування і обговорення в різних чатах; зростання можливостей в отриманні суспільних послуг в будь-якому місці і в будь-який час за допомогою інтернету, що позбавить громадян від проблем черг в державних установах; підвищення рівня ведення обліку та звітності; зростання ефективності від використання інформації, яка стане доступною, постійно оновлюваною та змінюваною.

Українське суспільство, яке перебуває сьогодні в зоні системної кризи та найбільш великих загроз свого існування за роки новітньої історії, передбачає нового публічного управління, побудованого на творчому поєднанні ресурсів стабільності, керованості і дозованого економічного ризику в наступних сферах господарювання: енергетичній, фінансовій, інформаційній, банківській, децентралізації публічного управління та електронного врядування, локалізації тіньової економіки та жорсткої боротьби з корупцією. Цього можна досягти лише за умови одночасного впровадження інноваційних технологій (наприклад цифрової трансформації) та формування нових правил (інституційних змін) в публічному управлінні через механізм ухвалення відповідних рішень. Стратегічними завданнями цифрової трансформації в публічному управлінні є подолання інформаційної нерівності, перебудова відносин з громадянами, вдосконалення координації та реорієнтації в управлінні задля забезпечення прозорості, доступності та зручності отримання громадянами публічних послуг, що й відкриває можливість їх реальної участі в ухваленні публічних управлінських рішень.

Література.

1. Малий І.Й. Теорія розподілу суспільного продукту : монографія. Київ : КНЕУ, 2000. 248 с.
2. Ясперс К. Смысл и назначение истории : пер. с нем. 2-е изд. — М.: Республика, 1994. 527 с.
3. Наукова аргументація перетворення інформації та держави у вирішальний фактор та інститут влади подана в монографії: Цифрова трансформація публічного управління : кол. моногр. / О. В. Карпенко, І. Й. Малий, Г. В. Муравицька та ін. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.
4. Остром В. Смысл американского федерализма. Что такое самоуправляющееся общество : перев. с англ. М. : Арена, 1993. 320 с.
5. Діджиталізація - перспективи і користь для українців: "5 вопросов" з Олександром Федієнком. URL: <https://kanaldom.tv/uk/didzhtalizacziya-perspektivy-i-polza-dlya-ukrainczev-5-voprosov-s-aleksandrom-fedienko/> (дата звернення: 04. 02. 2022)
6. Названо перспективи ІТ-галузі в Україні. BusinessUA. URL: <http://businessua.com/finance/75233nazvano-perspektivi-it-galuzi-v-ukraini.html> (дата звернення: 09.02.2022).
7. Schedler Kuno, Proeller Isabella, New public management. № 2132. Bern: Haupt, 2000.
8. Stephanie Trapnel. Measurement of governance, government, and the public sector» [Електронний ресурс] / World Bank Blogs. 2013. URL: <http://blogs.worldbank.org/governance/measurement-of-governance-government-and-the-public-sector> (дата звернення: 04. 02. 2022)
9. Riverbed Technology: 95% компаній не готові до цифрової трансформації. PCWeek.Ua. 2018. URL: https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase_id=81091 (дата звернення: 19.03.2020).
10. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. І Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ, 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186> (дата звернення: 04.02.2022).
11. Малий І.Й. Інституціональні зміни та довіра в системі антикризового управління економікою України. // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць - спец.вип. Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні. Київ : КНЕУ, 2010. 502 с.
12. Bertelsmann Stiftung's Transformation Index, URL: <https://www.bti-project.org/en/home/> (дата звернення: 05.10.2019).
13. Sustainable governance indicator. URL: <http://www.sgi-network.org/2017/> (дата звернення: 05.10.2019)
14. Institutional Profiles Database (IPD). URL: <http://www.cepii.fr/institutions/EN/ipd.asp> (дата звернення: 05.10.2019)

15. Global Integrity. URL: <https://www.globalintegrity.org> (дата звернення: 05.10.2019)
16. Human Resources Management (HRM-AGI), URL: <http://siteresources.worldbank.org/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/286304-1235411288968/HRM-AGI-InstrumentGuidance.pdf> (дата звернення: 05.10.2019)
17. Філософія антикризового державного управління: теоретико-методологічний контекст : монографія / за ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. 290 с.

References.

1. Malyi, I.Y. (2000), *Teoriia rozpodilu suspilnoho produktu monohrafiia* [Theory of social product distribution: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 248.
2. Jaspers, K. (1994), *Smysl i naznachenie istorii* [The meaning and purpose of history], translated from German, 2nd ed., Respublika, Moscow, Russia, P. 527.
3. Karpenko, O. V. Malyi, I. Y. Muravytska, H. V. And others (2020), *Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: kol. monohr.* [Digital transformation of public administration: collective monograph], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 256.
4. Ostrom, V. (1993), *Smysl amerikanskogo federalizma. Chto takoe samoupravljajushheesja obshchestvo* [The meaning of American federalism. What is a self-governing society], transl. from English, Arena, Moscow, Russia, P. 320.
5. Digitalization - prospects and grudge for Ukrainians: "5 questions" with Oleksandr Fedienok, available at: <https://kanaldom.tv/uk/didzhitalizacziya-perspektivy-i-polza-dlya-ukrainczev-5-voprosov-s-aleksandrom-fedienko/> (Accessed 4 Feb 2022).
6. "Named the prospects of IT-rooms in Ukraine", *BusinessUA*, available at: <http://businessua.com/finance/75233nazvano-perspektivi-it-galuzi-v-ukraini.html> (Accessed 9 Feb 2022).
7. Schedler Kuno, Proeller Isabella, New public management. # 2132. Bern: Haupt, 2000.
8. Stephanie Trapnel (2013), "Measurement of governance, government, and the public sector", *World Bank Blogs*, [Online], available at: <http://blogs.worldbank.org/governance/measurement-of-governance-government-and-the-public-sector> (Accessed 4 Feb 2022).
9. "Riverbed Technology: 95% of companies are not ready for digital transformation", *PCWeek.Ua*, available at: https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase_id=81091 (Accessed 19 March 2020).
10. Lazorenko, T. and Sholom, I. (2020), "Digitalization as a major factor in business development", *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektivy* [Business, innovation, management: problems and prospects], Zb. tez dop. I Mizhn. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 23 kvitnia 2020 r.) [collection of abstracts I Intern. scientific-practical conf. (Kyiv, April 23, 2020)], Kyiv, Ukraine, available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186> (Accessed 4 Feb 2022).
11. Malyi, I.Y. (2010), "Institutional changes and trust in the system of anti-crisis management of the Ukrainian economy", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky: zb. nauk. prats - spets.vyp.*, Depzhavne antykyzove uppavlinnia natsionalnoï ekonomikoï: cvitovyï docvid ta problemy v Ukpaini, KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 502.
12. Bertelsmann Stiftungs Transformation Index, available at: <https://www.bti-project.org/en/home/> (Accessed 5 Oct 2019).
13. Sustainable governance indicator, available at: <http://www.sgi-network.org/2017/> (Accessed 5 Oct 2019).
14. Institutional Profiles Database (IPD), available at: <http://www.cepii.fr/institutions/EN/ipd.asp> (Accessed 5 Oct 2019).
15. Global Integrity, available at: <https://www.globalintegrity.org> (Accessed 5 Oct 2019).
16. Human Resources Management (HRM-AGI), available at: <http://siteresources.worldbank.org/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/286304-1235411288968/HRM-AGI-InstrumentGuidance.pdf> (Accessed 5 Oct 2019).
17. Voronkova, V. H. (2014), *Filosofii antykyzovoho depzhavnoho upravlinnia: teopetyko-metodolohichni kontekst: monohpafii* [Philosophy of anti-crisis state management: theoretical and methodological context: monograph], ZDIA, Zapopizhzhia, Ukraine, P. 290.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2022 р.