

## СЕКЦІЯ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Проценко А. П.**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
Національної академії наук України  
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-36>

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КРИЗОВИЙ ТА ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД: КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ТА НАУКОВІ ПІДХОДИ**

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується новими викликами, що пов'язані з політичною та економічною кризою в країні, економічною нестабільністю, соціальними проблемами, потребою забезпечення гідного рівня публічного управління на рівні територіальних громад. Трансформаційні процеси на сучасному етапі функціонування всіх соціально-економічних механізмів країни зумовлені, з одного боку, безпрецедентними викликами для територіальних громад, регіональних органів влади, бізнесу та населення, з іншого, – необхідністю масштабного повоєнного відновлення всіх сфер життєдіяльності країни.

Військові наслідки спричинила в Україні системну кризу, яка охопила всі сфери суспільного життя: економічну, соціальну, інституційну та управлінську. Отже, в умовах кризи та повоєнного відновлення в майбутньому, актуальності набуває трансформація підходів до публічного управління, зокрема в напрямку цифровізації всіх процесів.

Кризовий стан в Україні має комплексний і багатовимірний характер і проявляється у трансформації функціонування державних інститутів, що проявляється у інфраструктурній, економічній, соціальній та інституційній кризі, а також кризі безпеки, які проявляються у руйнуванні інфраструктури, зниженні ВВП, скороченні інвестицій, порушенні логістичних ланцюгів, відтоці працездатного населення,

підвищенні соціальної вразливості населення, зміні функціональної спрямованості органів влади, кібербезпеці тощо.

Зазначені виклики роблять недостатньо ефективними традиційні моделі публічного управління, що обумовлює необхідність переходу до нових підходів, що будуть характеризуватися більшою гнучкістю та технологічною орієнтованістю.

Водночас сучасна ситуація в країні не обмежується лише кризовим станом, а включає також формування передумов для посткризового, повоєнного відновлення, що має формувати якісно новий етап розвитку всіх систем життєдіяльності країни, що передбачає структурну модернізацію економіки, інституцій та системи публічного управління, в тому числі в бік мінімізації ризиків та цифровізації публічного управління.

Напрямами повоєнного відновлення в Україні в контексті реформування системи публічного управління мають стати наступні:

- по-перше, потреба у всебічній відбудові, яка має охоплювати не лише фізичну реконструкцію інфраструктури, але й модернізацію економічної системи на інноваційній основі, що передбачаю цифровізацію та діджиталізацію публічного управління в тому числі;
- по-друге, розширення залучення для повоєнного відновлення економіки країни міжнародної допомоги та інвестицій, що потребує високого рівня прозорості, підзвітності та ефективного управління ресурсами територіальних громад, що неможливо без впровадження механізму цифровізації публічного управління;
- по-третє, інтеграція до європейського та глобального цифрового простору, що має супроводжуватися гармонізацією стандартів, процедур та нормативно-правового забезпечення публічного управління та адміністрування;
- по-четверте, підвищення вимог до ефективності публічного управління в контексті швидкості прийняття рішень, їх обґрунтованості та результативності;
- по-п'яте, інноваційність соціально-економічного розвитку, де цифрові технології виступають не лише інструментом, а й драйвером економічного зростання територій.

Важливість цифровізації публічного управління у період повоєнного відновлення полягає у тому, що її акценти змінюються з допоміжного інструменту в основу управлінської моделі. Цифровізація публічного управління стає інструментом забезпечення не тільки автоматизації процесів, але й інструментом формування передумов для

переходу до управління на основі даних («data-driven governance»), підвищення прозорості та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Аналіз визначення поняття «цифровізація» дає змогу виділити його основні характеристики та роль у будівництві нових засад розвитку повоєнного відновлення.

Так, OECD визначає цифровізацію в публічному секторі як перехід від традиційного управління до «digital government» (цифровий уряд), де управління ґрунтується на даних, відкритості, користувацькому досвіді та адаптивності [1]. Дане визначення містить принципи відкритості та адаптивності, що є ключовими характеристиками ефективності публічного управління у повоєнному відновленні країни та її регіонів, територіальних громад.

В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік пропонують визначати цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, розглядає цифровізацію публічного врядування як стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління) [2]. Таке визначення можна розглядати у вигляді трансформаційно-управлінського підходу, який враховує соціально-економічні та управлінські процеси, що важливо у досягненні результатів повоєнного відновлення. «Електронне урядування» і «цифровий уряд» трактуються вже не як канал доставки послуг, а як спосіб реорганізації держави, міжвідомчої координації, модернізації процесів і стратегій. Тобто даний підхід передбачає вже не просто цифровізацію публічних послуг, а саме зміну моделі публічного управління.

В цілому аналіз досліджень категоріального апарату цифровізації публічного управління дозволив виділити наступні підходи до визначення поняття:

- технологічно-операційний підхід, де «цифровізація» трактується як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси публічного управління, включає електронний документообіг, електронні послуги і т.п. Особливостями підходу є фокус на автоматизацію процедур, використання електронних платформ, створення цифрової інфраструктури;

- сервісно-орієнтований підхід базується на переносенні акцентів на надання публічних послуг, доступність, зручності користування та проактивність сервісів. В межах даного підходу цифровий уряд

розглядається як механізм покращення споживацького досвіду та результативності сервісної взаємодії;

- інституційний підхід, де цифровізація розглядається як інструмент модернізації інституційної структури держави. Фокус робиться на зміні ролей, функцій і процедур державних органів; децентралізації та міжвідомчій інтеграції [1];

- трансформаційно-управлінський (організаційний) підхід розглядає цифровізацію як засіб підвищення ефективності, прозорості й результативності управлінських процесів, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, електронне врядування, публічні сервіси, передбачає зміну моделі публічного управління;

- соціальний підхід розглядає цифровізацію як чинник зміни взаємодії між громадянами та державою. Ключовими напрямками дослідження є електронна демократія, доступ до послуг, громадська участь у прийнятті рішень;

- системний (екосистемний) підхід, де цифровізація розглядається як трансформація всього екосередовища державного управління, включаючи технології, структури, кадри, правові та культурні компоненти. Це підхід, що інтегрує ІКТ у стратегічне планування, координацію між державними, приватними та громадськими секторами;

- культурно-комунікаційний підхід (public value / ecosystem / platform approach) вивчає цифровізацію як зміну управлінської культури, мови, комунікаційних каналів між владою і суспільством. Фокус робиться на цифровій грамотності держслужбовців, культурі відкритості. Даний підхід розглядає «digital government» як платформу, «data-driven» і «user-driven» систему, орієнтовану на створення публічної цінності, відкритість, інноваційність і проактивність. Це ядро сучасного OECD-підходу [1] та значної частини новітньої літератури.

Таким чином, під цифровізацією публічного управління слід розуміти комплексний, багаторівневий процес трансформації інститутів, функцій і процесів публічного управління шляхом інтеграції цифрових технологій, даних і платформ, який охоплює автоматизацію управлінських операцій, розвиток сервісно-орієнтованих і проактивних публічних послуг, реорганізацію інституційної взаємодії та управлінських практик, розширення участі громадян у прийнятті рішень і спрямований на формування нової моделі держави – відкритої, платформеної, data-driven та орієнтованої на створення публічної цінності, підвищення ефективності, прозорості та якості управлінських рішень.

### **Література:**

1. OECD (2019). Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector, OECD Publishing, Paris. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/11/digital-government-review-of-brazil\\_g1g98df2/9789264307636-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/11/digital-government-review-of-brazil_g1g98df2/9789264307636-en.pdf)

2. Куйбіда В. С. Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3)