

УДК 35:005.591(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124>

Сурай Артем,
аспірант кафедри публічного управління
та адміністрування Університету
Григорія Сковороди в Переяславі

Surai Artem,
Postgraduate Student of Department of Public
administration and management at Hryhoriy
Skovoroda University in Pereyaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7182-1207>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: ORGANIZATIONAL ASPECT

Анотація. У статті висвітлено організаційний аспект цифровізації публічного управління в Україні, зокрема функції його основного суб'єкта – Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри). Проведений нами аналіз вказує на недослідженість організаційного аспекту цифровізації публічного управління в Україні. З'ясовано, що Міністерство цифрової трансформації України є основним суб'єктом публічного управління, який здійснює організацію усього процесу цифровізації публічного управління в Україні. При цьому, Мінцифри здійснює не тільки формування, а також реалізацію державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації та інших дотичних сферах.

Розглянуто усі функції Мінцифри і згруповано їх під таким кутом зору: функції формування політики та функції реалізації політики. Установлено, що саме функції формування політики є основними для Мінцифри, як міністерства відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади». При цьому, з огляду на те, що міністр Мінцифри, як член Уряду, особисто відповідає за формування та реалізацію державної політики у сферах, що визначені законодавством, з'ясована потреба у деконцентрації функцій міністерства як інституції публічного управління (функції формування політики) та переданні іншим інституціям публічного управління функцій реалізації політики. Така деконцентрація функцій сприятиме посиленню демократичних основ публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, цифровізація публічного управління, організаційний аспект, суб'єкт публічного управління, Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри), функції, функції формування політики, функції реалізації політики.

Abstract. The article highlights the organizational aspect of the digitalization of public administration in Ukraine, in particular, the functions of its main subject – the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Our analysis indicates that the organizational aspect of the digitalization of public administration in Ukraine has not been studied. It was found that the Ministry of Digital Transformation of Ukraine is the main subject of public administration, which organizes the entire process of digitalization of public administration in Ukraine. At the same time, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine carries out not only the formation but also the implementation of state policy in the areas of digitization, digital development, digital economy, digital innovations and technologies, robotics and robotics, electronic government and electronic democracy, development of the information society, informatization and other related areas.

All the functions of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine were considered and grouped under the following perspective: policy-making functions and policy implementation functions. It was established that the functions of policy formation are the main ones for the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, as a ministry by the Law of Ukraine "On Central Bodies of Executive Power". At the same time, given the fact that the Minister of Digital Transformation of Ukraine, as a member of the Government, is personally responsible for the formation and implementation of state policy in the areas defined by legislation, the need for deconcentration of the functions of the Ministry as an institution of public administration (policy-making functions) and transfer other institutions of public management of policy implementation functions. This deconcentration of functions will contribute to the strengthening of the democratic foundations of public administration.

Keywords: public administration, digitalization, digitalization of public administration, organizational aspect, subject of public administration, Ministry of Digital Transformation of Ukraine, functions, functions of policy formation, functions of policy implementation.

Постановка проблеми. Аналіз цифрового потенціалу України [1] виявив, що країна має значні ресурси для цифровізації. Підвищення позицій у світових рейтингах цифровізації можливе не через локальне покращання окремих напрямів і показників, а завдяки реалізації комплексної державної політики, яка має охоплювати різні сфери діяльності, що у результаті надасть поштовх до створення цифрової екосистеми [1, с. 12].

Цифровізація – процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави [2, с. 9].

Цифровізація публічного управління – це цілеспрямований процес розробки й застосування цифрових технологій для вдосконалення публічного управління життєдіяльністю суспільства. Саме цілеспрямованість цього процесу та особливості публічного управління, зокрема в Україні, зумовлюють необхідність правильної організації та відповідного нормативно-правового забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо цифровізації публічного управління, проведений нами та висвітлений у статті [3], охопив наукові публікації за останні роки, зокрема: С. Дяченко [4]; І. Макарової, Ю. Пігарєва, Л. Сметанкіної [5], С. Квітки, Н. Новіченко, Н. Гусаревич, Н. Піскоха, О. Бардаха, Г. Демошенка [6]; І. Сурай, Н. Гражевської, Л. Яковенко, С. Супруненко, Г. Сабадош, В. Геращенко [7]; М. Павлова [8]; І. Печенкіна [9]; М. Лахижи [10]; Ю. Пігарєва, Н. Костенюка [11]; Я. Сандул [12]; А. Мельниченка, І. Шабаш [13]. Ці та інші проаналізовані нами публікації не висвітлюють організаційного аспекту цифровізації публічного управління в Україні, що вказує на недослідженість зазначеного питання.

Мета статті – висвітлити організаційний аспект цифровізації публічного управління, зокрема функції його основного суб'єкта – Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри).

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, публічне управління охоплює усі сфери життєдіяльності суспільства. Основними суб'єктами публічного управління в Україні, поза сумнівом, є органи державної влади та місцевого самоврядування. Щодо цифровізації публічного управління в Україні основним суб'єктом сьогодні слід вважати Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри), яке визначено Постановою Кабінету Міністрів України [14] центральним органом виконавчої влади та діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

Мінцифри визначено [14] головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує *формування та реалізацію державної політики*

у сферах: цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; впровадження електронного документообігу; розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; відкритих даних, публічних електронних реєстрів, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтегрованості, електронних комунікацій та радіочастотного спектра, розвитку інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету, електронної комерції та бізнесу; надання електронних та адміністративних послуг; електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; розвитку ІТ-індустрії; розвитку та функціонування правового режиму Дія Сіті; хмарних послуг. Також Мінцифри забезпечує виконання функцій центрального засвідчувального органу.

Як бачимо із наведеного переліку сфер впливу Мінцифри і є тим суб'єктом публічного управління, який здійснює організацію усього процесу цифровізації публічного управління в Україні. При цьому, звертаємо увагу не так на велику кількість сфер, як на те, що Мінцифри здійснює не тільки формування, а також реалізацію державної політики у цих сферах.

Відповідно до визначених нормативно-правовими актами завдань [14] Мінцифри здійснює функції, які, на нашу думку, прямо або опосередковано мають організаційний характер щодо цифровізації публічного управління. Пропонуємо, усі функції (27 пунктів [14]) Мінцифри розглянути під таким кутом зору: функції формування політики та функції реалізації політики. Нами виокремлено:

- 1) функції формування політики (табл. 1):
 - організація нормативно-правового забезпечення цифровізації публічного управління;
 - цифрова експертиза та підготовка відповідних висновків до проєктів нормативно-правових актів;
 - визначення цілей і завдань державної політики (розробка пропозицій щодо: визначення цілей і завдань державної політики тощо);
 - участь у формуванні державної політики;
 - координація діяльності інституцій публічного управління;
 - затвердження методик щодо цифровізації публічного управління;
 - інформування та надання роз'яснень щодо визначених сфер;
 - погодження призначення керівника з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій або цифровізації органу виконавчої влади (CDTO).

Таблиця 1

Мінцифри: функції формування політики

Група функцій	Опис функцій
організація нормативно-правового забезпечення цифровізації публічного управління	узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України та в установленому порядку вносить їх Кабінетові Міністрів України; розробляє проєкти законів та інших нормативно-правових актів з питань, що належать до його компетенції; здійснює підготовку та подання Кабінетові Міністрів України пропозицій щодо застосування, скасування та внесення змін до спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій), що вносяться Кабінетом Міністрів України на розгляд Ради національної безпеки і оборони України відповідно до Закону України «Про санкції», та бере участь у формуванні, реалізації та моніторингу ефективності державної санкційної політики з питань, що належать до його компетенції; розробляє нормативно-технічну документацію щодо цифрових трансформацій; розробляє акти з метою забезпечення виконання завдань, пов'язаних з участю України у Програмі ЄС «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme), зокрема щодо процедури визначення кандидатур для включення у мережу Європейських цифрових інноваційних хабів (European Digital

	Innovation Hubs); сприяє залученню інвестицій, впровадженню новітніх технологій та використанню управлінського досвіду з питань, що належать до компетенції Мінцифри; сприяє розвитку галузі робототехніки в Україні; <i>державне регулювання</i> у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення щодо постачальників послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів;
<i>цифрова експертиза</i>	цифрова експертиза та підготовка відповідних висновків до проєктів актів Кабінету Міністрів України, міністерств та інших органів виконавчої влади;
<i>визначення цілей і завдань державної політики</i>	щодо: визначення цілей і завдань державної інформаційної політики, інтелектуальної власності та шляхів її реалізації; встановлення стандартів, норм, правил, порядків, класифікаторів у сферах, що належить до його компетенції; визначення порядку функціонування офіційних вебсайтів органів виконавчої влади, державних інформаційно-аналітичних систем, державних інформаційних ресурсів, електронних реєстрів та баз даних; прийняття або внесення змін до нормативно-правових актів з питань захисту персональних даних, охорони інтелектуальної власності; прийняття або внесення змін до нормативно-правових актів щодо впровадження та використання роботів і роботизованих механізмів;
<i>участь у формуванні державної політики</i>	у сферах криптографічного та технічного захисту інформації, кіберзахисту, поштового зв'язку спеціального призначення, урядового фельд'єгерського зв'язку, захисту державних інформаційних ресурсів та інформації, вимога щодо захисту якої встановлена законом, в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах і на об'єктах інформаційної діяльності, а також у сферах використання державних інформаційних ресурсів в частині захисту інформації, протидії технічним розвідкам, функціонування, безпеки та розвитку державної системи урядового зв'язку, Національної системи конфіденційного зв'язку; розробленні норм, стандартів у сферах електронних довірчих послуг, електронної ідентифікації та автентифікації; розробленні критеріїв і порядку проведення оцінки стану захищеності державних інформаційних ресурсів в інформаційно-комунікаційних системах; організації та проведенні оцінки стану захищеності державних інформаційних ресурсів, наданні відповідних рекомендацій; формуванні і реалізації державної тарифної політики та політики публічних закупівель у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра; розробленні та погодженні проєкту порядку користування радіочастотним спектром в Україні в особливий період та в умовах надзвичайного або воєнного стану, порядку користування радіочастотним спектром в Україні для потреб дипломатичних представництв, консульських установ іноземних держав, представництв міжнародних організацій в Україні та військових формувань іноземних держав, які тимчасово перебувають на території України; <i>цифровізації освіти</i> та розробленні професійних стандартів з питань цифрової грамотності; у розробленні та організації виконання державних програм з питань захисту інформації та кіберзахисту; організує навчання державних службовців з питань, що належать до компетенції Мінцифри; організує навчання та готує пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку цифрових навичок громадян, підготовки та перепідготовки фахівців з питань, що належать до компетенції Мінцифри;
<i>координація діяльності інституцій публічного управління</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ діяльності міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих держадміністрацій, а також державних підприємств, установ, організацій та державних господарських об'єднань, навчальних закладів з питань, що належать до компетенції Мінцифри, надання їм необхідної методичної допомоги; організує та координує діяльність органів виконавчої влади, пов'язану з інтеграцією України до Єдиного цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market), а також участю України у програмах ЄС щодо цифрового співробітництва, зокрема у Програмі ЄС «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme); ▪ діяльності органів, що утворили центри надання адміністративних послуг, з питань підвищення рівня якості надання електронних та адміністративних послуг, розвитку електронної інформаційної взаємодії таких центрів із суб'єктами надання адміністративних послуг, розширення функцій центрів та переліку послуг, які надаються через них; ▪ роботи, що пов'язана із забезпеченням розвитку системи електронної взаємодії електронних ресурсів; проєктів з вітчизняного виробництва безпілотних систем (в межах повноважень Мінцифри);
<i>затвердження методик</i>	визначення належності бюджетних програм, завдань, проєктів, робіт до сфери інформатизації, типові завдання, проєкти, роботи з інформатизації, типові проєкти галузевої, регіональної програм інформатизації, програм інформатизації органів місцевого самоврядування; методики формування індикаторів розвитку інформаційного суспільства; порядок обробки інформації в інтегрованій системі електронної ідентифікації, інтеграції інформаційно-комунікаційних систем до

	<p>цієї системи, регламент роботи інтегрованої системи електронної ідентифікації та примірний договір про приєднання до цієї системи; примірного договору про інформаційну взаємодію та примірну угоду про підключення до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів; форматів електронних повідомлень та обміну даними системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів; вимоги до засобів електронної ідентифікації, рівнів довіри до засобів електронної ідентифікації для їх використання у сфері електронного урядування; методичних рекомендацій щодо дотримання засад реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку, розроблення положення про структурний підрозділ (спеціаліста) з питань цифрового розвитку та щодо визначення повноважень заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO); форми висновку за результатами проведення цифрової експертизи проекту акта; вимоги до дизайну та порядок погодження проєктів дизайну офіційних вебсайтів (вебпорталів) органів виконавчої влади та офіційних вебресурсів, що пов'язані з діяльністю органів виконавчої влади, та Єдиного вебпорталу Кабінету Міністрів України; примірного договору про приєднання до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»; національного плану нумерації; відповідно до закону технічні вимоги (технічні специфікації) до електронних комунікаційних мереж, засобів електронних комунікацій, а також <i>погоджує</i> державні будівельні норми в частині, що стосуються інфраструктури електронних комунікаційних мереж; методики здійснення розрахунків електромагнітної сумісності з урахуванням документів Міжнародного союзу електрозв'язку; порядку спрощення постачальниками електронних комунікаційних послуг доступу до електронних комунікаційних послуг для осіб з інвалідністю; типового договору про взаємодію постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг з національним центром оперативно-технічного управління електронними комунікаційними мережами України; порядку резервування смуг або групи смуг радіочастотного спектра для надання прав користування новим учасникам ринку; норми частотно-територіального рознесення щодо забезпечення електромагнітної сумісності радіобладнання або випромінювальних пристроїв для спільного використання різними радіотехнологіями та радіослужбами загальних та спеціальних користувачів за погодженням з регуляторним органом та Генеральним штабом Збройних Сил; <i>погодження</i> розмірів плати за приєднання до інтегрованої системи електронної ідентифікації та використання ресурсів цієї системи; <i>погодження</i> проєктів дизайну офіційних вебсайтів (вебпорталів) органів виконавчої влади та офіційних вебресурсів, що пов'язані з діяльністю органів виконавчої влади, та Єдиного вебпорталу Кабінету Міністрів України; <i>погодження планів</i> припинення діяльності кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг; <i>погодження</i> розроблених надавачами електронних довірчих послуг порядку синхронізації часу із Всесвітнім координованим часом (UTC);</p>
<p><i>Інформування та надання роз'яснень щодо визначених сфер</i></p>	<p>інформує та надає роз'яснення щодо реалізації державної політики у визначених сферах діяльності; здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Мінцифри, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління, а також стосовно актів, які видаються Мінцифри;</p>
<p><i>погодження призначення керівника (CDTO)</i></p>	<p><i>погодження призначення керівника</i> з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій або цифровізації органу виконавчої влади (CDTO); організовує роботу з підготовки та підвищення кваліфікації представників держателів і технічних адміністраторів публічних електронних реєстрів з питань технічної та інформаційної взаємодії публічних електронних реєстрів, користування Реєстром публічних електронних реєстрів.</p>

Джерело: Таблиця складена автором на основі [14].

2) функції реалізації політики:

- *здійснення заходів щодо створення та забезпечення функціонування окремих електронних систем* (підпункт 3 п. 4 [14]);
- *здійснення організаційних заходів* щодо оптимізації процедур надання публічних (електронних публічних) послуг (зокрема, пп. 7*, 9, 14 п. 4 [14]);
- *надання адміністративних послуг* (зокрема, пп. 20 п. 4 [14]);
- *участь у розробленні та впровадженні вимог* (зокрема, пп. 14 п. 4 [14]);
- *моніторинг та нагляд* згідно повноважень (зокрема, пп. 18 п. 4 [14]).

Порівняймо зі ст. 7 чинного Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [15, ст. 7], де визначено, що основними завданнями міністерства є:

- 1) забезпечення нормативно-правового регулювання;
 - 2) визначення пріоритетних напрямів розвитку;
 - 3) інформування та надання роз'яснень щодо здійснення державної політики;
 - 4) узагальнення практики застосування законодавства, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення та внесення в установленому порядку проектів законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України на розгляд Президентів України та Кабінету Міністрів України;
- 4-1) забезпечення здійснення соціального діалогу на галузевому рівні.

Отже, відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [15, ст. 7] саме функції формування політики для Мінцифри [14]) мають бути основними.

Варто зауважити, що міністр Мінцифри, як член Уряду, особисто відповідає [14, ст. 10] за формування та реалізацію державної політики в усіх озвучених в цій статті сферах [14, п. 3], проте міністерство як інституція публічного управління має, насамперед, здійснювати функції щодо формування політики, а функції реалізації політики, що наразі покладені на Мінцифри, на нашу думку, можуть бути передані іншим інституціям публічного управління (роботу яких також має координувати міністр). Така деконцентрація функцій сприятиме посиленню демократичних основ публічного управління. Водночас, варто уточнити, що службовці міністерства не мають безпосередньо здійснювати реалізацію політики, а лише мають розробляти заходи з реалізації політики й координувати їх здійснення іншими інституціями публічного управління.

Підтвердження цієї думки знаходимо у Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади [16, р. 4], де визначено, що «основними завданнями міністерств є стратегічне планування діяльності, забезпечення формування державної політики, координація та проведення моніторингу її реалізації. Діяльність міністерств повинна бути зосереджена насамперед на розробленні документів у відповідних сферах державної політики та проектів актів законодавства, інші центральні органи виконавчої влади можуть надавати міністерствам пропозиції щодо коригування державної політики та удосконалення законодавства у відповідних сферах. Обсяг функцій з реалізації державної політики в міністерствах повинен бути мінімальним. Міністерства поступово позбавлятимуться функцій з надання адміністративних послуг, інспекційно-наглядових функцій та функцій з управління об'єктами державної власності (крім управління об'єктами державної власності, діяльність яких спрямована на забезпечення господарського обслуговування міністерств, а також об'єктами державної власності, які використовуються для розміщення закордонних дипломатичних установ України)».

Висновки. Проведений нами аналіз вказує на недослідженість організаційного аспекту цифровізації публічного управління в Україні. З'ясовано, що Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри) є основним суб'єктом публічного управління, який здійснює організацію усього процесу цифровізації публічного управління в Україні. При цьому, сьогодні Мінцифри здійснює не тільки формування, а також реалізацію державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та

технологій, робототехніки та роботизації, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації та інших дотичних сферах.

Розглянуто усі функції Мінцифри [14] і згруповано їх під таким кутом зору: функції формування політики та функції реалізації політики. Установлено, що саме функції формування політики є основними для Мінцифри, як міністерства, відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [15, ст. 7]. При цьому, з огляду на те, що міністр Мінцифри особисто відповідає [14, ст. 10] за формування та реалізацію державної політики у сферах, що визначені законодавством [14, п. 3], з'ясована потреба у деконцентрації функцій міністерства як інституції публічного управління (функції формування політики) та переданні іншим інституціям публічного управління функцій реалізації політики. Така деконцентрація функцій сприятиме посиленню демократичних основ публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Novikova N., Diachenko O., Holovnia Yu. Global trends of digitalization: potential of Ukraine. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu*. 2020. № 6. S. 4–15. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(134\)01](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(134)01)
2. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместник В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2018. № 1. С. 5–10.
3. Сурай А.В. Цифровізації публічного управління: огляд наукових джерел. *Наукові перспективи*. 2023. №1 (31). С. 169–179.
4. Дяченко С. Діджиталізація у сфері місцевих фінансів України як механізм демократизації публічного управління. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*. Монографія. За заг. ред. Л.Г. Комахи, І.В. Алексеєнко. Київ: «Київський університет», 2022. 976 с.
5. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметанкіна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 2. № 83. С. 86–91.
6. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Public Administration Aspects*. 8 (4) 2020 С. 129–146.
7. Suray I., Hrazhevskya N., Yakovenko L., Suprunenko S., Sabadosh H, Gerashchenko V. Transformation of Public administration in a Network Economy. *International Journal of Management (IJM)*. Vol. 11, Is. 5, May 2020, pp. 108–119. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.011>
8. Павлов М.М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140–144.
9. Печенкін І.В. Вдосконалення правового регулювання оскарження сервісної діяльності органів публічної влади: міжнародний досвід для України. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 5(17). С. 40–56.
10. Лахижа М.І. Діджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 2 (24). [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213)
11. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 92–96.
12. Сандул Я. Цифровізація публічного адміністрування: зміст цифрової термінології. С. 76–79. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/19470> (дата звернення: 03.12.2023).
13. Мельниченко А.А., Шабаш І.Р. Професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2022. № 4(22). С. 156–172.

14. Питання Міністерства цифрової трансформації. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856 (зі змінами, станом на 05.01.2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#n12> (дата звернення: 03.12.2023).
15. Про центральні органи виконавчої влади. Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 03.12.2023).
16. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2023).

References:

1. Novikova, N., Diachenko, O., & Holovnia, Yu. (2020). Global trends of digitalization: potential of Ukraine. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 6, 4–15. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(134\)01](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(134)01) [in Ukrainian].
2. Kuybida, V.S., Karpenko, O.V., & Namestnik, V.V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitsii poniatiino-katehorialnogo aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual categorial apparatus]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnogo upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of State Administration under the President of Ukraine. Series: Public administration*, 1, 5–10. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 [in Ukrainian].
3. Surai, A.V. (2023). Tsyfrovizatsiia publichnogo upravlinnia: ohliad naukovykh dzherel [Digitalization of public administration: review of scientific sources]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 1 (31), 169–179 [in Ukrainian].
4. Djachenko, S. (2022). Didzhitalizacija u sferi miscevih finansiv Ukraini jak mehanizm demokratizacii publichnogo upravlinnja. *Globalizacijni vikliki: urjaduvannja majbut'nogo [Digitalization in the sphere of local finances of Ukraine as a mechanism of democratization of public administration. Globalization challenges: governance of the future]*. Kyiv: VPC «Kyivs'kij universitet» [in Ukrainian].
5. Makarova, I., Pigarev, Ju., & Smetankina, L. (2021). Cifrovizacija publichnogo upravlinnja na regional'nomu ta mis'komu rivnjah [Digitization of public administration at the regional and city levels]. *Aktual'ni problemi derzhavnogo upravlinnja – Actual problems of public administration*, 2, 83, 86–91 [in Ukrainian].
6. Kvitka, S., Novichenko, N., Gusarevich, N., Piskoha, N., Bardah, O., & Demoshenko, G. (2020). Perspektivni naprjamki cifrovoi transformacii publichnogo upravlinnja [Promising directions of digital transformation of public administration]. *Public Administrartion Aspects*, 8 (4), 129–146 [in Ukrainian].
7. Suray, I., Hrazhevskaja, N., Yakovenko, L., Suprunenko, S., Sabadosh, H., & Gerashcenko, V. (2020). Transformation of Public administration in a Network Economy. *International Journal of Management (IJM)*, 11, 5, 108–119. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.011 [in English].
8. Pavlov, M.M. (2021). Osoblivosti procesu cifrovizacii publichnogo upravlinnja v rozvinutih kraïnah [Peculiarities of the process of digitization of public administration in developed countries]. *Investicii: praktika ta dosvid – Investments: practice and experience*, 15, 140–144 [in Ukrainian].
9. Pechenkin, I.V. (2021). Vdoskonalennja pravovogo reguljuvannja oskarzhennja servisnoi dijial'nosti organiv publichnoï vladi: mizhnarodnij dosvid dlja Ukraini [Improvement of legal regulation of appeals of service activities of public authorities: international experience for Ukraine]. *Ekspert: paradigmni juridichnih nauk i derzhavnogo upravlinnja – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 5(17), 40–56. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-5\(17\)-40-56](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-5(17)-40-56) [in Ukrainian].
10. Lahizha, M.I. (2020). Didzhitalizacija v Ukraini: ponjattja, problemi, perspektivi ta zavdannja publichnogo upravlinnja [Digitization in Ukraine: concepts, problems, prospects and tasks of public administration]. *Naukovij visnik: Derzhavne upravlinnja – Scientific Bulletin: Public Administration*, 2(24). [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213) [in Ukrainian].
11. Pigarev, Ju., & Kostenjuk, N. (2021). Didzhitalizacija publichnogo upravlinnja jak chinnik cifrovoi transformacii Ukraini [Digitalization of public administration as a factor of digital transformation of Ukraine].

- Ukraine]. *Aktual'ni problemi derzhavnogo upravlinnja – Actual problems of public administration*, 2(83), 92–96 [in Ukrainian].
12. Sandul, Ja. Cifrovizacija publichnogo administruvannja: zmist cifrovoi terminologii [Digitization of public administration: content of digital terminology]. *dspace.onua.edu.ua*. Retrieved from <https://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/19470> [in Ukrainian].
 13. Mel'nichenko, A.A., & Shabash, I.R. (2022). Profesijna gotovnist' derzhavnih sluzhbovciv do dijal'nosti v umovah cifrovoi transformacii upravlins'kih vidnosin [Professional readiness of civil servants for activities in conditions of digital transformation of managerial relations]. *Ekspert: paradigmi juridichnih nauk i derzhavnogo upravlinnja – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 4(22), 156–172. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172) [in Ukrainian].
 14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution «Issues of the Ministry of Digital Transformation» (18.09.2019. № 856). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#n12> [in Ukrainian].
 15. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine «About central bodies of executive power» (17.03.2011. № 3166-VI). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> [in Ukrainian].
 16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution «On the approval of the Concept of optimization of the system of central executive bodies» (27.12.2017. № 1013-p). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

Подано до редакції 31.01.24 р.
Прийнято до друку 1.03.24 р.