

УДК 342.7

П. І. Бігняк,  
здобувач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного  
адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0002— 7779-8730

В. М. Михальчук,  
д. мед. н., професор, завідувач кафедри управління охороною здоров'я та публічного  
адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0002-5398-4758

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.107

# РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ

P. Bihniak,  
Master's student of the Department of Management Health Care and Public Administration,  
Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine  
V. Mykhalchuk,  
Doctor of Medical Sciences, Professor, Head of the Department of Healthcare Management  
and Public Administration, Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine

## PUBLIC ADMINISTRATION REFORM: DIGITALIZATION

**У науковій статті розкрито ключові засади реформування державного управління в умовах цифровізації. Встановлено, що у процесі реформування державного управління в Україні треба опиратися на досвід провідних країн, зокрема на досвід країн Європейського Союзу, які ефективно впроваджують процеси цифровізації у систему удосконалення діяльності органів державного управління. З'ясовано, що з метою підвищення кваліфікації державних службовців, а також посадових осіб, що виконують службові обов'язки у державних органах і органах місцевого самоврядування, розроблено та реалізовано низку програм, до прикладу, спеціальну короткострокову програму "Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні" та загальну короткострокову програму "Цифрова грамотність". Встановлено, що особливу роль у контексті реформування державного управління в умовах цифровізації виконує Проєкт "Цифрова адженда України — 2020", в основі реалізації якого передбачається надавати громадянам та представникам бізнесу електронні послуги через застосування електронних кабінетів, е-ідентифікації, інтерфейсів тощо. З'ясовано, що у ході реалізації положень Реформи державного управління передбачається сформувати таку систему державного управління, яка забезпечить можливість ефективно 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. Виявлено, що важливим етапом реформування державного управління виступає реалізації положень Концепції розвитку цифрових компетентностей, у відповідності до яких державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у органах державної влади та органах місцевого самоврядування, зобов'язані підвищувати рівень якості підготовки у відповідності до темпів розвитку цифрових технологій. У перспективі наступних досліджень передбачено розкрити основні засади реформування державного управління у країнах Європейського Союзу з метою імплементації позитивного досвіду цих країн у процес реформування державного управління в Україні.**

**The scientific article reveals the key principles of public administration reform in the context of digitalization. It is established that in the process of public administration reform in Ukraine it is necessary to rely on the experience of leading countries, in particular on the experience of European Union countries that effectively implement digitalization processes in the system of improving the activities of public administration. It was found that in order to improve the skills of civil servants, as well as officials performing duties in government and local government, developed and implemented a number of programs, for example, a special short-term program "Digitalization (digitalization). The state in the smartphone" and the general short-term program "Digital Literacy". It is established that a special role in the context of public administration reform in the context of digitalization is played by the Digital Agenda of Ukraine 2020 Project, which is expected to provide electronic services to citizens and businesses through the use of electronic cabinets, e-identification, interfaces and more. It was found out that in the course of implementation of the provisions of the Public Administration Reform it is envisaged to form such a system of public administration that will enable effective development and implementation of a unified public policy aimed at meeting the needs of citizens and ensuring sustainable development and adequate response to external and internal challenges. environment. It was revealed that an important stage in public administration reform is the implementation of the provisions of the Concept for the Development of Digital Competences, according to which civil servants and officials performing official duties in public authorities and local governments are required to improve the quality of training. to the pace of development of digital technologies. In the perspective of further research, it is planned to reveal the basic principles of public administration reform in the European Union in order to implement the positive experience of these countries in the process of public administration reform in Ukraine.**

*Ключові слова: цифрові компетентності, реформа, досвід країн Європейського Союзу, інформаційно-комунікативні та цифрові технології.*

*Key words: digital competences, reform, experience of the European Union countries, information-communication and digital technologies.*

## АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із пріоритетних напрямків державної політики виступає впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування з метою цифровізації послуг, що надаються такими органами. Для вирішення цього завдання спеціально розроблено та поетапно реалізується реформа державного управління в умовах цифровізації. За результатами ефективного впровадження положень цієї реформи передбачається трансформувати існуючу систему державного управління на новий інноваційний рівень, на якому державні послуги надаватимуться у електронному вигляді, що своєю чергою значно полегшить кожному громадянину та представникам бізнесу доступність до них.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика реформування державного управління лежить в основі досліджень багатьох науковців, зокрема активно над цими питаннями працювати та продовжують працювати І. Лопушинський [1], І. Макарова [2], Ю. Мохова [3], Н. Обушна [4], Н. Пантелєєва [5], Н. Петренко [6], Ю. Пігарєв [2], Т. Сиволапенко [7], Л. Сметаніна [2], С. Теплов [4], Л. Федулова [8] та інші.

Зокрема П. Лопушинський [1] стверджує, що цифрові технології виступають важливим інструментом реформування державного управління. Також науковець наголошує на тому, що у контекст державного управління треба впроваджувати технологію "хмарних" обчислень, завдяки якій відбуватиметься ефективніше управління, оскільки підвищиться рівень централізації облікової і управлінської інформації, зросте швидкість оброблення такої інформації, а також підвищиться рівень надійності зберігання такої інформації. Окрім того, впровадження технології "хмарних" обчислень у діяльність органів державного управління дасть можливість:

— суттєво покращити рівень ефективності операційної діяльності уряду внаслідок зниження не тільки часових, але і фінансових витрат, націлених на створення, удосконалення (реформування) та обслуговування інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій;

— використовувати інфраструктуру інформаційно-комунікаційних технологій тільки тоді, коли на те виникає потреба, що у результаті дозволить знизити витрати бюджетних коштів на інформаційно-комунікаційні технології внаслідок призупинення їх використання чи відмови від їх використання;

- оперативно використовувати ті інформаційно-комунікаційні технології, на які є нагальна потреба;

- згрупувати інформаційно-комунікаційні технології у єдину базу даних;

- використовувати, зберігати та обробляти інформацію у дистанційному режимі;

- підвищити темпи цифровізації економіки у контексті якісного та швидкого впровадження інноваційно нових інформаційно-комунікаційних технологій.

Науковець Л. Федулова [8] у контексті дослідження ключових аспектів цифровізації державного управління в Україні зауважує важливу необхідність таких процесів на усіх рівнях державного управління. А саме науковець стверджує, що впровадження цифровізації у систему державного управління має відбуватись за рахунок формування належної інфраструктури для таких процесів та удосконалення законодавства у відповідності до вимог, які диктує цифровізація.

Н. Обушна та С. Теплов [4] наголошують на важливості удосконалення HR-процесів у контексті цифровізації державного управління. За результатами проведених досліджень науковці стверджують, що цифровізація державного управління за рахунок удосконалення HR-процесів дозволить орієнтуватись на державних службовців різного рівня управління у контексті їх посиленого залучення до процесу державного управління та підвищення рівня їх продуктивності праці.

Н. Пантелєєва [5] відзначає, що у контексті нейтралізації макроекономічних дисбалансів, зниження рівня боргового навантаження України, нейтралізації ризиків, що сповільнюють функціонування реального сектора економіки, треба впроваджувати у систему державного управління інноваційні цифрові технології. Особливу увагу науковець зосереджує на застосуванні у системі державного управління технології блокчейн (технологія, завдяки якій відбувається формування децентралізованої розподіленої мережі з метою збереження даних завдяки спеціальним елементам — записам-блок, які мають спеціально визначений розмір, містять інформацію-посилання до попередньої інформації-посилання та об'єднані у спеціальний ланцюг блоків у відповідності до ідентифікатора). Завдяки впровадженню технології блокчейн у державне управління, на думку Н. Пантелєєвої, можна:

- удосконалити систему електронних закупівель;

- удосконалити процес управління державними інвестиціями;

- удосконалити процедуру ведення державних реєстрів;

- удосконалити процедуру управління державними активами тощо.

На важливості впливу цифровізації на удосконалення державних адміністративних послуг в Україні зосереджують увагу Н. Петренко та Л. Машковська [6]. За дослідженнями науковців завдяки цифровізації державних послуг підвищиться рівень ефективності, прозорості та відкритості діяльності як органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування, що у перспективі дасть можливість реформувати державне управління у напрямі переорієнтації на задоволення потреб громадян. Щодо цифровізації державних адміністративних послуг, то науковці стверджують, що насамперед

підґрунтям для цього має виступати удосконалення нормативної-правової бази у напрямку розвитку та розширення номенклатури видів електронних адміністративних послуг.

Ю. Мохова [3] зауважує, що у процесі реформування державного управління в Україні треба опиратись на досвід європейських країн. Науковець також наголошує на тому, що цифровізація має стати головним об'єктом стратегії державного управління в Україні. Своєю чергою для успішного реформування сфери державного управління, на думку науковця, треба подолати усі бар'єри, які виникають у контексті:

- 1) проведення процесів цифровізації публічного адміністрування;

- 2) удосконалення процесів регулювання ринків продукції;

- 3) розвитку добросовісної конкуренції;

- 4) залучення інвестицій;

- 5) розвитку цифрової економіки і цифрової інфраструктури.

І. Макарова, Ю. Пігарєв та Л. Сметаніна [2], розглядаючи особливості цифровізації публічного управління як на регіональному, так і на міському рівнях, стверджують про наявність низки проблем, що гальмують впровадження цифрових технологій у процеси публічного управління. Науковці також зазначають, що цифровізація публічного управління дасть можливість оптимізувати діяльність органів виконавчої влади. Окрім того, ефективне впровадження цифрових технологій у публічне управління пришвидшить процеси цифрової трансформації публічного управління та дасть можливість у перспективі перейти на системи цифрового врядування.

За результатами аналізу інформації, поданої у [1—8], з'ясовано, що проблематика реформування державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій є не розкритою до кінця, тому потребує проведення ґрунтовніших досліджень у цьому напрямі.

## МЕТА СТАТТІ

Мета наукової статті націлена на розкриття ключових засад реформування державного управління в умовах цифровізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Варто зауважити, що у процесі реформування державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, треба опиратися на досвід провідних країн, які ефективно впроваджують процеси цифровізації у систему удосконалення діяльності органів державного управління. До прикладу, у Естонії присутній найдосконаліший рівень цифрового суспільства. В період 2010—2020 років у цій країні Європейського Союзу активно розвиваються процеси у напрямі електронної демократії, завдяки якому у режимі онлайн щороку працюють усе більше державних сфер. Окрім того, голосування у цій країні на виборах також проходить у режимі он-лайн. Особливий вплив на підвищення цифровізації державного управління у Естонії мала реформа публічного адміністрування, завдяки якій

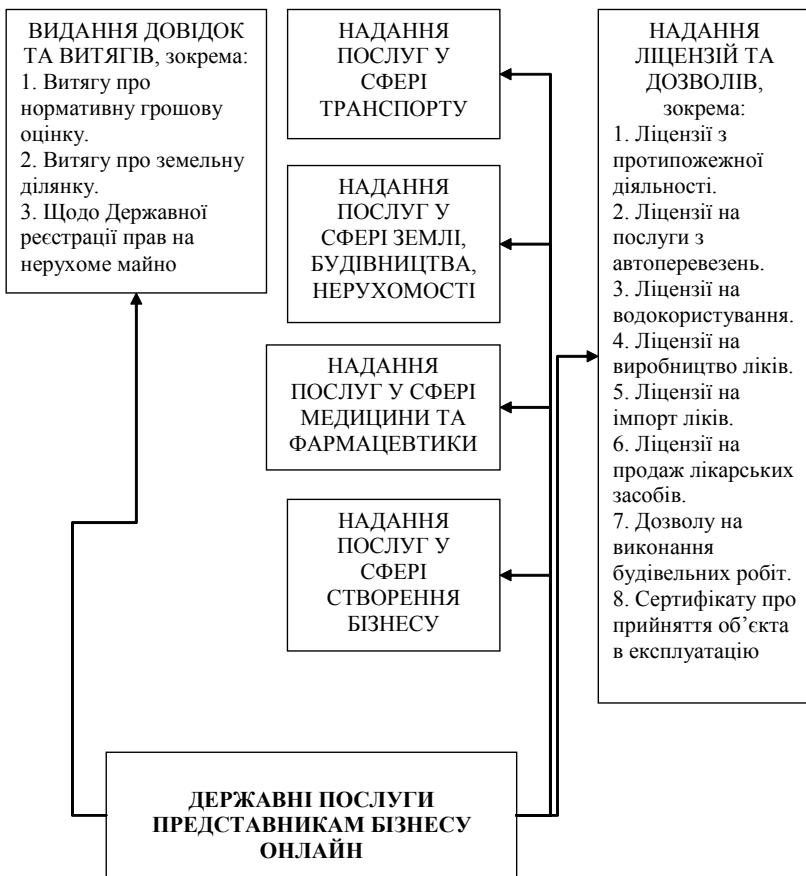


Рис. 1. Класифікація державних послуг, що надаються представникам бізнесу онлайн

Джерело: побудовано на основі [15].

сформовано передумови до зниження рівня корупції у державних сферах [7].

За підсумками Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 [9] 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 зазначених вище країн Європейського Союзу.

Акцентуючи увагу на засадах реформування державного управління на місцевому рівні у контексті впровадження 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.

Так, до прикладу, Одеським регіональним інститутом державного управління НАДУ при Президентіві України розроблено спеціальну короткострокову програму під назвою "Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні" [10]. Основною метою цієї програми виступає підвищення кваліфікації державних службовців, а також посадових осіб, що виконують службові обов'язки у органах місцевого самоврядування у Вінницькій, Миколаївській, Одеській та Херсонській

областях. 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 кіберризики.

Спеціальною короткостроковою програмою "Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні" [10] передбачено також і те, що державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у органах місцевого самоврядування у Вінницькій, Миколаївській, Одеській та Херсонській областях, 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" [11]. 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 впровадження електронного урядування і електронної комерції;
- 4) оволодіння інструментами і технологіями комунікації;
- 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 ад-

женда України — 2020" [12], 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, е-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 веб-порталі органів виконавчої влади України представлено Реформу державного управління [13]. Основною метою цієї реформи виступає формування сучасної сервісно-орієнтованої 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 [13]:

- 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 веб-портал 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 ри-

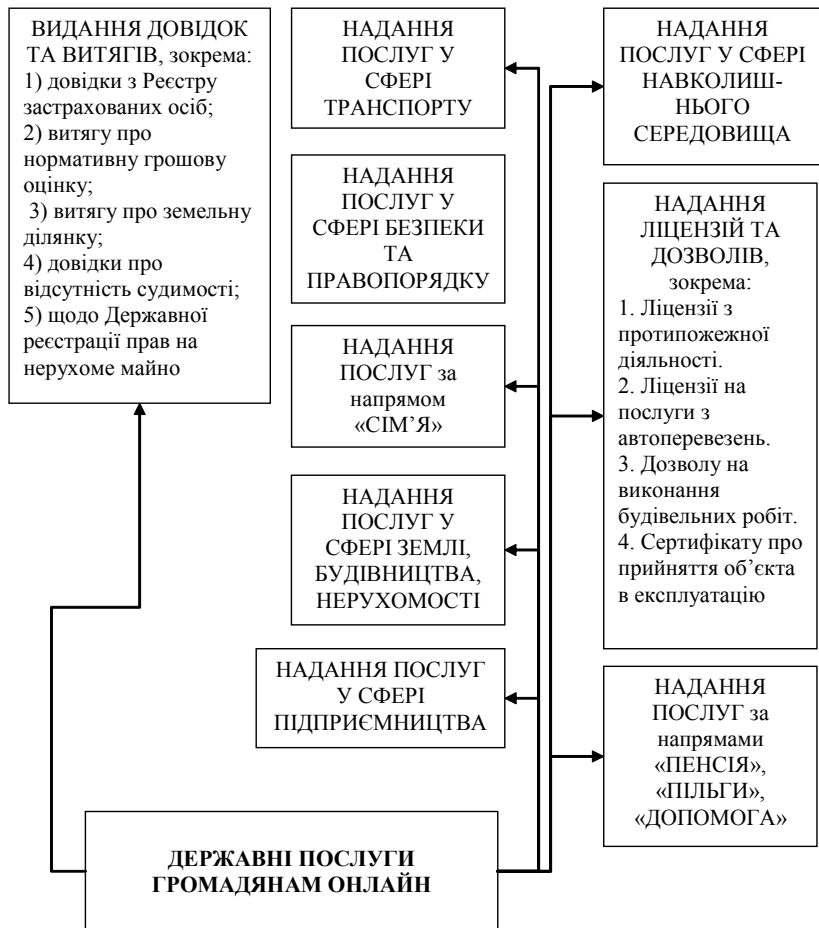


Рис. 2. Класифікація державних послуг, що надаються громадянам онлайн

Джерело: побудовано на основі [15].

зиків. Так, цифровізація адміністративних послуг дозволить [14]:

- 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 [16], що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 167-р. 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.

Що стосується фінансування процесу реформування державного управління в умовах цифровізації, то окрім коштів, закладених у бюджеті, фінансування Україні надається в рамках Програми розвитку ООН, при чому за підтримки уряду Швеції. Так, Проєкт "Електронні, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні" з терміном реалізації у 3 роки та із бюджетом у 128 млн грн уже діє в Україні [17].

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Отже, на основі аналізу джерел [1—17] розкрито ключові засади реформування державного управління в умовах цифровізації. Окрім того, встановлено, що у процесі реформування державного управління в Україні за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій треба опиратися на досвід провідних країн, які ефективно впроваджують процеси цифровізації у систему удосконалення діяльності органів державного управління, зокрема на досвід країн Європейського Союзу.

З'ясовано, що з метою підвищення кваліфікації державних службовців, а також посадових осіб, що виконують службові обов'язки у державних органах і органах місцевого самоврядування, розроблено та реалізовано низку програм, до прикладу, такі як спеціальна короткострокова програма "Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні" та загальна короткострокова програма "Цифрова грамотність". Визначено, що у результаті успішного проходження таких навчальних програм державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у державних органах і органах місцевого самоврядування, оволодіють знаннями використання на практиці методів технологічної платформи цифрового врядування, методів роботи із інтегрованими системами електронної ідентифікації, методів захисту інформації, методів та форм забезпечення кібербезпеки та нейтралізації кіберризиків, а також здобудуть професійні компетентності, зможуть підвищити рівень кваліфікації та здобути нові знання у напрямках державної політики цифрового розвитку та електронного урядування і електронної демократії.

Встановлено, що особливу роль у контексті реформування державного управління в умовах цифровізації виконує Проєкт "Цифрова адженда України — 2020", в основі реалізації якого передбачається надавати громадянам та представникам бізнесу електронні послуги через застосування електронних кабінетів, е-ідентифікації, інтерфейсів тощо.

На основі вивчення положень Реформи державного управління, які представлено на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади України, з'ясовано, що у ході реалізації положень цієї реформи передбачається сформувати таку систему державного управління, яка забезпечить можливість ефективно 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.

Виявлено, що важливим етапом реформування державного управління виступає реалізації положень Концепції розвитку цифрових компетентностей, у відповідності до яких державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у органах державної влади та органах місцевого самоврядування, зобов'язані підвищувати рівень якості підготовки у відповідності до темпів розвитку цифрових технологій.

Таким чином, опираючись на одержані у дослідженні результати, у перспективі наступних досліджень передбачається розкрити основні засади реформування державного управління у країнах Європейського Союзу з метою імплементації позитивного досвіду цих країн у процес реформування державного управління в Україні.

### Література:

1. Лопушинський І.П. "Цифровізація" як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf) (Accessed 17 липня 2021).
2. Макарова І., Пігарєв Ю. Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 83. С. 86—91.
3. Мохова Ю.Л. Цифрова трансформація державного управління: європейські стратегії. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ; Афіни, 07 травня 2021 р.). Київ; Афіни: ФОП КАНДИБА Т.П. 2021. С. 63—66.
4. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. Наукові перспективи. 2021. № 3 (9). С. 157—171. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171) (Accessed 17 Липня 2021).
5. Пантелєєва Н.М. Прикладні аспекти цифровізації державного управління. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія / за заг. ред. Н.М. Пантелєєвої, С.Ю. Колодія, М.А. Ребрика. Київ: ДВНЗ "Університет банківської справи". 2019. С. 281—288.
6. Петренко Н.О., Машковська Л.В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. Право і суспільство. 2020. № 2. С. 112—119. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.2-1.18> (Accessed 17 Липня 2021).
7. Сиволапенко Т.Л. Досягнення та перспективи цифровізації публічного управління в Естонії. Теорія та практика державного управління. 2018. № 2 (61). С. 257—263.
8. Федулова Л. Цифровізація державного управління. Цифрова економіка: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 25 жовтня 2018 року). Тернопіль: THEU, 2018. С. 127—130.
9. Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Digital public services. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-digital-public-services> (Accessed 17 Липня 2021).

10. Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні: спеціальна короткострокова програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/didzhytalizatsiia-tsyfrovizatsiia-derzhava-v-smartfoni> (Accessed 17 липня 2021).

11. Цифрова грамотність: загальна короткострокова програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist> (Accessed 17 липня 2021).

12. Цифрова адженда України — 2020. Available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (Accessed 17 липня 2021).

13. Реформа державного управління. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya> (Accessed 17 липня 2021).

14. Розвиток електронних послуг. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug> (Accessed 17 липня 2021).

15. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/licenziyi-ta-dozvoli> (Accessed 17 липня 2021).

16. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (Accessed 17 Липня 2021).

17. Україна отримала 128 млн грн на цифровізацію послуг, яку забезпечить Мінцифра. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-otrimae-128-mln-grn-na-tsifrovizatsiyu-poslug-yaku-zabezpechit-mintsifra> (Accessed 17 липня 2021).

References:

1. Lopushynskyi, I. P. (2018), "Digitalization" as a basis for public administration on the path of transformation and reform of Ukrainian society", *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannya*, vol. 2, Available at: [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf) (Accessed 17.07.2021).

2. Makarova, I. Piharev, Yu. and Smetanina, L. (2021), "Digitization of public administration at the regional and city levels", *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia*, vol. 83, pp. 86—91.

3. Mokhova, Yu. L. (2021), "Digital transformation of public administration: European strategies", *Suchasni aspekty modernizatsii nauky: stan, problemy, tendentsii rozvytku: materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Modern aspects of modernization of science: state, problems, development trends: materials of the IX International scientific-practical conference]*, FOP KANDYBA T.P., Kyiv, Ukraine, 07 may, pp. 63—66.

4. Obushna, N. I. and Teplov S. O. (2021), "Digitization of HR-process management in the civil service", *Naukovi perspektyvy*, vol. 3 (9), pp. 157—171. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171)

5. Pantelieieva, N. M. (2019), *Prykladni aspekty tsyfrovizatsii derzhavnogo upravlinnia. Tsyfrova ekonomika yak kliuchovy trend rozvytku postindustrialnogo suspilstva: monohrafiia. [Applied aspects of digitalization of*

*public administration. Digital economy as a key trend in the development of post-industrial society: a monograph]*, DVNZ "Universytet bankivskoi spravy", Kyiv, Ukraine, pp. 281—288.

6. Petrenko, N. O. and Mashkovska L. V. (2020), "Digitization of public administrative services in Ukraine: regulatory and legal aspects", *Pravo i suspilstvo*, vol. 2, pp. 112—119. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.2-1.18>

7. Syvolapenko, T. L. (2018), "Achievements and prospects for digitalization of public administration in Estonia", *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia*, vol. 2 (61), pp. 257—263.

8. Fedulova, L. (2018), "Digitization of public administration", *Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Digital Economy: Trends and Prospects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]*, TNEU, Ternopil, Ukraine, 25 oct. pp. 127—130.

9. European Commission website (2020), "Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Digital public services", Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-digital-public-services> (Accessed 17.07.2021).

10. National Agency of Ukraine for Civil Service (2021), "Digitalization. State in a smartphone: a special short-term program", Available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/didzhytalizatsiia-tsyfrovizatsiia-derzhava-v-smartfoni> (Accessed 17.07.2021).

11. National Agency of Ukraine for Civil Service (2021), "Digital literacy: a general short-term program", Available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist> (Accessed 17.07.2021).

12. Hi-Tech Office Ukraine (2016), "Digital Agenda of Ukraine — 2020", Available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (Accessed 17.07.2021).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Public administration reform", Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya> (Accessed 17.07.2021).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Development of electronic services", Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug> (Accessed 17.07.2021).

15. diia.gov.ua (2021), "Public services online", Available at: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/licenziyi-ta-dozvoli> (Accessed 17.07.2021).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "On approval of the Concept of development of digital competencies and approval of the action plan for its implementation", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (Accessed 17.07.2021).

17. Ministry of Digital Transformation (2021), "Ukraine received UAH 128 million. on the digitalization of services provided by the Ministry of Digital Transformation", Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-otrimae-128-mln-grn-na-tsifrovizatsiyu-poslug-yaku-zabezpechit-mintsifra> (Accessed 17.07.2021).

*Стаття надійшла до редакції 26.07.2021 р.*