

finance and personel management]. Collection of abstracts of the international scientific-practical conference, 17-18 April 2019. Uzhgorod, pp. 273-275 (in Russ.).

8. Kubiniy, N. (2021). Philosophical Background of Probability as a Category of Intensive Nano-Economics. *Naukovyi visnyk Uzhorodskogo universiteta. Ekonomika [Scientific list of Uzhgorod University. Economics]*, no. 1 (57), pp. 48-53 (in Russ.).

9. Kubiniy, N.Iu., Chekan, I.V., Tizesh, P.P. (2021). Strengths of the region as a component of the development strategy of Zakarpattia region. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Ekonomika. [Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Ser. Economy]*, no. 2 (58), pp. 20-25 (in Ukr.).

10. Makarenko, M. (2012). Management of economic potential as a basis for the formation of competitive advantages of the region. *Aktualni problemy ekonomiky [Current problems of the economy]*, №4 (130), pp. 217-224 (in Ukr.).

11. Marhitych, V. (2021). *Orhanizatsiino-ekonomichniy potentsial stratehinoho rozvytku rehionalnoi ekonomiky [Organizational and economic potential of strategic development of regional economy]*. Dis. Dr. Philos., Uzhhorod (in Ukr.).

12. Mikhaelson, D. (2004). *Sun-tszy. Iskusstvo voyny dlya menedzherov [Sun Tzu. The Art of War for Managers]*. Moskva (in Russ.).

УДК 338.2:351(477):004

JEL Classification: E61; H11; O38

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.03>

Галина Поченчук, д.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-9994-636X>

Ігор Кузьмук, к.е.н., асистент,

<http://orcid.org/0000-0003-4925-2279>

Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича,
м. Чернівці

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Цифрові трансформації є визначальним трендом сучасного етапу розвитку суспільства. Цифровізація охоплює всі сфери людської життєдіяльності, виявляючи як можливості, так і загрози. Держава покликана забезпечити використання переваг цифрового розвитку, створивши відповідне інституційно-правове середовище, інституційну інфраструктуру, та нівелювати негативні прояви цифровізації, що актуалізує дослідження проблем трансформації самої системи державного у правління під впливом розвитку цифрових технологій.

Метою дослідження є визначення змісту та характеристик сучасних перетворень системи державного управління України під впливом процесів цифровізації та перспективних напрямів управлінських впливів держави щодо втілення можливостей цифрових технологій в різних сферах.

Методи. Методологічною основою дослідження стало використання методів системного аналізу – визначення державного управління як системи та її компонент, групування – визначення напрямів цифровізації в державному управлінні, цифрової інфраструктури; функціонального аналізу – при характеристиці діяльності органів влади щодо інституційного забезпечення цифровізації та цифрової трансформації, індексний – оцінка розвитку цифрової економіки ЄС.

Результати дослідження. У дослідженні розглянуто категорії «державного управління», «трансформації», «цифровізації», на основі узагальнення яких визначено та структуровано зміст перетворень системи державного управління в Україні під впливом процесів цифровізації. Проаналізовано індекс цифрової економіки та суспільства, що характеризує цифровий розвиток країн ЄС й підкреслює ключову роль процесів цифровізації. Здійснено групування напрямів цифровізації в державному управлінні та визначено переваги і недоліки цифровізації для системи державного управління. Розкрито основні завдання державного управління щодо цифрової трансформації та охарактеризовано міжнародну співпрацю України щодо процесів цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність розвитку державної концепції цифрових компетентностей з метою усунення цифрових розривів та цифрових «нерівностей» в контексті реалізації тези навчання протягом життя й забезпечення можливостей гнучкості ринку праці та користування цифровими державними сервісами.

Практичне значення. Визначення перспективних напрямів подальших перетворень системи державного управління з метою забезпечення використання переваг цифрового розвитку для відновлення економіки України, її конкурентоспроможності та стійкості.

Перспективи подальших досліджень. Важливими напрямками подальших наукових досліджень є питання розвитку технологій безпеки щодо гарантій цифрових прав, освітніх цифрових моделей, розвитку моделі платформи державного управління та спрощення надання державних послуг, становлення моделі цифрової економіки – продуктова держава.

Ключові слова: державне управління, трансформація, цифровізація, індекс цифрової економіки та суспільства цифрові навички, цифрова інфраструктура.

Кількість джерел: 20, кількість рисунків: 2.

Galyna Pochenchuk, Doctor of Economics Sciences, Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0002-9994-636X>

Igor Kuzmuk, Candidate of Economics Sciences,

<http://orcid.org/0000-0003-4925-2279>

Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi

THE PUBLIC GOVERNMENT SYSTEM TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ERA

Summary

Digital transformations are the defining trend of the current society development stage. Digitalization covers all areas of human life, identifying both opportunities and threats. The state is called to ensure the use of digital development, creating an appropriate institutional and legal environment, institutional infrastructure, and eliminate the negative effects of digitalization,

which highlights the study. The aim of the study is to determine the content and features of modern transformations of the Ukrainian public administration system in conditions of digitalization and promising areas of administrative state influence to realize the potential of digital technologies in various fields. The methodological basis of the study are methods of systems analysis, functional analysis, index.

The study considers the categories of "public administration", "transformation", "digitalization", based on the generalization of which the content of transformations of the Ukrainian public administration system in conditions of digitalization is determined and structured. It analyzes the index of digital economy and society, which characterizes the digital development of EU countries and emphasizes the key role of digitalization processes. The paper groups the directions of digitalization in public administration and identifies the advantages and disadvantages of digitalization for public administration. The authors also consider the main tasks of public administration on digital transformation and describe the international cooperation of Ukraine on digital transformation processes. Based on the analysis, they substantiate the need to develop the state concept of digital competencies in order to eliminate digital gaps and digital "inequalities".

The practical significance of the study is identifying promising areas for further transformation of the public administration system in order to ensure the use of the benefits of digital development. Important areas of further research are the development of security technologies for digital rights guarantees, educational digital models, the development of the model of public administration platform and simplification of public services, the formation of the digital economy model - the product state.

Key words: public governance, transformation, digitalization, the Digital Economy and Society Index, digital skills, digital infrastructure.

Number of sources - 20, number of drawings - 2.

Постановка проблеми. Сучасний етап функціонування суспільства визначається швидкими темпами розповсюдження та оновлення цифрових технологій, які спрямовують траєкторію соціально-економічного розвитку й призводять до кардинальних змін життя людей. Все це обумовлює необхідність реагування з боку держави щодо адаптації системи управління до нових технологій та створення інфраструктурних і нормативно-правових засад їх функціонування з метою забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. В умовах сьогодення й найближчому майбутньому саме ефективне використання новітніх цифрових технологій стане визначальним для міжнародної конкурентоспроможності як окремих компаній, так і цілих країн, що формують інфраструктуру та інституційно-правове середовище цифровізації. За визначенням Світового економічного форуму, конкурентоспроможність національної економіки – сукупність інститутів, заходів державної політики та факторів, що визначають продуктивність господарства країни [1], а отже, система державного управління формує конкурентоспроможність через реалізацію державної політики з одного боку, а з іншого забезпечує функціонування інституційного середовища. Тому дослідження змін системи державного управління під впливом цифровізації та

спрямування її процесів є особливо актуальними для забезпечення подальшого поступу держави та її економіки.

Аналіз досліджень і публікацій. Серед рушійних сил економічного розвитку в сучасних умовах на перші позиції виходять технологічні зміни – цифрові технології, при чому їх вплив є масштабнішим та глибшим за наслідками, ніж в періоди промислових революцій XIX та XX ст. Такі високі темпи змін зумовлені взаємозв'язками, що існують у сучасному світі й спричиняють одночасні трансформації економічних структур, врядування, безпекових механізмів та повсякденного життя людей. Наукова дискусія щодо розвитку системи державного управління під впливом різних чинників триває постійно, й сьогодні актуалізується саме вплив цифровізації на державне управління, використання її переваг й можливості нівелювання загроз. Зокрема, розробкою цієї проблеми займаються такі науковці, як В. Гурковський [2], І. Лопушинський [3], І. Макарова, Ю. Пігарев, Л. Сметаніна [4], О. Сосін [5,6], О. Панченко, І. Сердюк [7], Н.Обушна, С. Теплов [8], Н. Пантелеєва [9], Л. Федулова [10] та ін. Так, І. Лопушинський, І. Макарова, Н. Обушна, Л. Федулова розглядають зміст цифровізації, особливості її прояву в різних сферах та на різних рівнях державного управління; О. Панченко, І. Сердюк, В. Гурковський характеризують державну політику в контексті розвитку інформаційного суспільства в Україні; О. Сосін визначає роль цифрових технологій, обґрунтовуючи думку про те, що цифровізація – «це не лише новий логічний етап розвитку технологічної сфери людства, а й усієї існуючої правової та соціально-політичної реальності» [5]. Попри велику кількість наукових робіт і статистичних досліджень, проблеми трансформування системи державного управління в контексті врахування динаміки та можливостей цифровізації потребують подальшого вивчення, зважаючи на швидкі процеси технологічних й відповідних соціально-економічних змін.

Мета дослідження полягає у визначенні характеристик сучасних змін в структурі системи державного управління та напрямках реалізації державної політики України під впливом процесів цифровізації, а також перспективних напрямів управлінських впливів держави щодо втілення можливостей цифрових технологій в різних сферах.

Виклад основного матеріалу. Державне управління за своєю природою є соціальним явищем, характер якого зумовлюється потребами суспільного розвитку, що проявляються в інтересах певних соціальних верств і груп. Як процес, державне управління реалізується через організаційно-регулювальний вплив держави в особі органів влади на суспільну та приватну життєдіяльність, метою якого є забезпечення цілісності, суверенітету, безпеки, а також упорядкованості розвитку суспільства. Система державного управління, як відомо,

складне поняття, змістове наповнення якого зводиться до таких основних елементів:

- а) суб'єкти управління, тобто органи виконавчої влади;
- б) об'єкти управління, тобто сфери та галузі суспільного життя, що перебувають під організуючим впливом держави;
- в) управлінська діяльність, тобто певного роду суспільні відносини, через які реалізуються численні прямі та зворотні зв'язки між суб'єктами і об'єктами управління [11, с. 54].

Цифрові технології досить глибоко проникають у всі сфери життєдіяльності людини, а цифровізація стає ключовим фактором, що впливає на всі суспільні процеси, як повсякденні, так і глобальні. Тому державі необхідно використовувати всі можливості цифровізації не тільки для розвитку ІТ-галузі, а для всебічного розвитку всіх сфер – управління, економіки, фінансів, гуманітарної, військово-безпекової. Цифровізація в широкому розумінні визначається як всебічне використання цифрових технологій у всіх сферах людської життєдіяльності та пов'язані з цим зміни в способах соціальних взаємодій. Відповідно розглядається цифровізація в економіці – формування цифрової економіки, цифрової промисловості; цифровізація соціальної сфери – охорони здоров'я, освіти (цифрова освіта); цифровізація науки; цифровізація державного управління – цифрове державне управління, е-уряд.

Всеохоплюючий характер цифровізації підкреслюється наявністю відповідних статистичних досліджень. Так, Європейська комісія з 2014 року використовує для оцінки поступу цифровізації, розвитку цифрової інфраструктури в країнах Європейського Союзу спеціальний індекс – індекс цифрової економіки та суспільства (the Digital Economy and Society Index), складові якого охоплюють такі сфери: людський капітал (цифрові навички); підключеність (фіксований ширококутний доступ до мережі інтернет, покриття фіксованого ширококутного доступу, мобільне покриття, ціни на ширококутний доступ); інтеграція цифрових технологій (цифрова інтенсивність – залученість малого і середнього бізнесу до використання цифрових технологій, цифрові технології для бізнесу, е-комерція); цифрові публічні послуги (е-уряд). Аналіз даних розрахунку індексу в 2021 р. (дані за 2020 перший пандемічний рік, а ці події інтенсифікували цифровізацію) показав, що найрозвиненішу цифрову економіку в ЄС мають Данія, Фінляндія, Швеція та Нідерланди, за цими країнами йдуть Ірландія, Мальта та Естонія, а найнижчі показники мають Румунія, Болгарія та Греція [12].

Процеси цифровізації зумовлюють зміни більшої чи меншої інтенсивності кожного елемента системи державного управління, тобто відбувається її трансформація. Трансформація – перетворення суспільної системи різного

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

масштабу, глибини, спрямованості, спричинені внутрішніми або зовнішніми факторами чи їх комбінацією [13, с. 125]. Отже, цифровізацію можна розглядати як чинник трансформації системи державного управління. Перевагами цифровізації для держави є зменшення корупції та бюрократизації, підвищення прозорості державного управління (особливо управління державними фінансами); спрощення доступу до даних та державних послуг, зростання інклюзивності та швидкості доступу до державних послуг; серед недоліків можна назвати відсутність певної гнучкості (програми працюють за визначеними алгоритмами), проблеми захисту приватних даних та цифрових прав, наявність цифрової «нерівності», можливість застосування новітніх методів маніпулювання свідомістю (доводить вплив російської пропаганди щодо формування суспільної думки про ситуацію в Україні, як до, так і під час війни), порушення ринків праці внаслідок автоматизації різних процесів, використання робототехніки та зростання соціальних проблем (безробіття, зростання навантаження на державні фінанси).

Враховуючи вищезазначену структуру системи державного управління, можна визначити зміст перетворень, що відбуваються під впливом цифровізації: в структурі органів державної влади з'являються нові органи влади, які опікуються цифровою трансформацією, як правило профільні міністерства, – в Україні це Міністерство цифрової трансформації, а також в складі законодавчої влади – Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України; щодо об'єктів управління – створюється відповідне інституційне та інфраструктурне забезпечення процесів цифровізації, регуляторне середовище; управлінська діяльність передбачає використання цифрових технологій для реалізації взаємодії між суб'єктами і об'єктами управління – цифрові портали, платформи, інструменти е-врядування, е-демократії та ін.

Основні напрями цифровізації державного управління визначено в Концепції розвитку електронного урядування в Україні, реалізацією якої до 2019 року опікувалось Державне агентство з питань електронного урядування та деталізовано в планах роботи Міністерства цифрової трансформації України (рис. 1).

Міністерство цифрової трансформації (Мінцифри) є центральним органом виконавчої влади, що «забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства» [15]. Саме Мінцифри є суб'єктом державного управління в сфері цифровізації в Україні. Діяльність міністерства спрямована на втілення концепції сервісної держави, за реалізації якої держава перетворюється на ефективний сервіс з мінімізацією суб'єктивного впливу на надання державних послуг, а також на забезпечення

функціонування цифрової інфраструктури разом із іншими органами виконавчої влади.



Рис.1. Напрями цифровізації в державному управлінні*

*Джерело: складено авторами за [14].

Цифрова інфраструктура – сукупність цифрових сервісів (технологій, продуктів, процесів), що утворюють інтегрований цифровий транзакційний простір (обчислювальні, телекомунікаційні, мережеві можливості) й забезпечують можливість для цифрових перетворень економіки й життєдіяльності. Цифрова інфраструктура включає дві категорії: тверда (фізична), яка є частиною загальної

технологічної інфраструктури держави, та м'яка (нефізична), яка відображає користувацькі можливості цифрових технологій (рис. 2).



*Рис. 2. Цифрова інфраструктура**

*Джерело: складено авторами за [16].

Завданням державного управління є проектування твердої цифрової інфраструктури з метою забезпечення потреб розвитку цифрової держави та економіки й створення сприятливих умов для розвитку м'якої цифрової інфраструктури бізнесом. Отже, розвиток цифрової інфраструктури передбачає конструктивне поєднання методів централізації та децентралізації в управлінні.

Розвиток інституціонального середовища та нормативно-правового забезпечення цифровізації забезпечується органами влади у співпраці з експертним середовищем та в рамках міжнародної співпраці. Як зазначалось, основними суб'єктами реалізації вказаного завдання є Міністерство цифрової трансформації та Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України. Діяльність органів влади щодо інституційного забезпечення цифровізації та цифрової трансформації функціонування держави включає: розробку відповідного нормативно-правового забезпечення (було розроблено й прийнято низку законів, що формують правові засади надання цифрових послуг, розвитку бізнесу в цифровій сфері – «Про віртуальні активи», «Про електронні комунікації», «Про хмарні послуги»); розвиток державних цифрових сервісів (цифровий портал Дія та мобільний застосунок Дія, електронні послуги на урядовому порталі); регуляторне

зближення з правом ЄС у цифровій сфері, у тому числі через реалізацію міжнародних проєктів; сприяння розвитку цифрових навичок та цифрової грамотності, усунення цифрових розривів (різниця у можливостях доступу різних людей або груп до інтернету і/або цифрових технологій), реалізації цифрових прав громадян; забезпечення цифрової безпеки країни (особливо актуально в умовах «гібридної» війни та воєнного стану).

Особливої уваги в умовах євроінтеграції заслуговує реалізація європейського проєкту підтримки цифрової трансформації України та сприяння наблизенню до Єдиного цифрового ринку ЄС – EU4DigitalUA. Проєкт EU4DigitalUA з бюджетом у 25 мільйонів євро розпочатий у 2020 році і є частиною підтримки України ЄС та продовжує роботу проєкту EGOV4UKRAINE (2016-2021 рр.), досягненням реалізації якого стала розробка й впровадження основи для державних електронних послуг – система «Трембіта» та розробка й впровадження сучасної інформаційної системи для центрів надання адміністративних послуг «Вулик» з метою підтримки надання державних послуг. EU4DigitalUA орієнтований на розвиток інфраструктури цифрового уряду та державних е-послуг, підвищення їх ефективності; посилення кібербезпеки та захисту даних, зростання цифрової інклюзії [17]. EU4DigitalUA складається з наступних шести компонентів:

- Інтероперабельність та цифрова інфраструктура уряду.
- Інституційне зміцнення та розвиток потенціалу.
- Комунікація та інформування громадськості.
- Розвиток електронних послуг.
- Кібербезпека та захист даних.
- Впровадження глави про телекомунікації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та підтримка уряду щодо розвитку широкосмугового зв'язку [18].

Один з найбільш успішних проєктів Мінцифри – «Дія» також реалізується за міжнародної підтримки: фінансування розроблення, дизайну та захисту порталу відбувається за підтримки проєкту USAID/UK aid «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/TAPAS», Програми EGAP, що фінансується Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва, проєкту USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «Взаємодія» та проєкту EGOV4UKRAINE.

Цифрова трансформація України та розвиток цифрової держави передбачає необхідність формування цифрових навичок та цифрової грамотності й реалізації концепції навчання протягом життя, оскільки технологічний розвиток динамічний. Зокрема, в ЄС розроблено й реалізується План дій з цифрової освіти (2021-2027), що має два стратегічні пріоритети: створення високоефективної цифрової освітньої екосистеми; підняття рівня цифрових навичок та компетентностей для цифрової ери. В Україні прийнята Концепція розвитку цифрових компетентностей та

розроблений план її реалізації [19]. Однак обидва зазначених документи стосуються шкільної освіти. За підрахунками ООН, у майбутньому взагалі близько 90% робочих місць потребуватимуть цифрових навичок [20], а тому формування цифрових компетенцій є важливим для всіх вікових груп й має визначитися одним із напрямів сучасної державної політики в сфері цифрового розвитку. З одного боку, наявність цифрових компетенцій стає обов'язковою навичкою для багатьох професій, з іншого, – це можливість реалізації громадянських прав, оскільки, наприклад, використання е-демократії передбачає цифрові компетенції виборців. Ще один важливий напрям використання цифрових компетенцій – забезпечення медіаграмотності, що в сучасних умовах є фактором формування свідомості суспільства. Одним із інструментів реалізації цифрової освіти та набуття цифрових компетенцій є Дія.Освіта – портал з онлайн-курсами, зокрема з цифрової грамотності та онлайн-безпеки для дітей.

Висновки. Трансформація системи державного управління під впливом цифровізації визначає напрями функціональних змін у характеристиках її елементів, водночас зберігаючи стабільність мети та загальних завдань державного управління. Трансформаційні перетворення системи державного управління мають бути спрямовані на реалізацію переваг цифрових технологій та нівелювання негативних наслідків цифровізації. Важливим завданням державного управління є забезпечення балансу інтересів різних сторін. Держава, з одного боку, є агентом цифрового розвитку, державні органи створюють інституційно-правове забезпечення цифрової трансформації, а з іншого – користувачем цифрових технологій. Крім того, цифровізація передбачає оперування великими даними (зокрема персональною інформацією), інформація з якими завдяки цифровим технологіям поступово матеріалізується і їх віртуальність вже перекладається в доступну для використання форму навіть у мережевих структурах комунікацій. Це зумовлює ще більшу вагу питання гарантій прав людини, нерозповсюдження персональних даних та кібербезпеки, збалансованості індивідуальних (права людини та механізми їх забезпечення) та суспільних (цінності демократичної правової держави) інтересів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна виділити кілька основних напрямів подальших трансформаційних перетворень в контексті цифрового розвитку держави, які потребують як теоретичних досліджень, так і практичного впровадження: технології безпеки (інформаційна та кібербезпека, безпека в обороні); освітні моделі (цифрова та неформальна освіта); цифрова економіка (цифровізація промисловості, цифрова інтенсивність, продуктова спрямованість, «розумне» виробництво); трансформація управління («гнучке управління» (agile), розвиток моделі платформи державного управління, спрощення надання

державних послуг та розвиток міжнародних послуг на державних порталах і платформах).

Важливими напрямками **подальших наукових досліджень** є питання розвитку технологій безпеки щодо гарантій цифрових прав, освітніх цифрових моделей, розвитку моделі платформи державного управління та спрощення надання державних послуг, становлення моделі цифрової економіки – продуктова держава.

Список використаних джерел:

1. What is competitiveness? URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/> (дата звернення: 20.05.2022).
2. Гурковський В. І. Проблеми реалізації державної наукової політики в контексті розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2010. №1. С. 49–56.
3. Лопушинський І. П. «Цифровізація» освіти в контексті розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Педагогічний альманах*. 2018. Вип. 37. С. 46–55.
4. Макарова І., Пігарев Ю. Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 83. С. 86–91.
5. Сосін О. Управління сучасною державою: роль цифрових технологій. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/upravlinnya-suchasnoyu-derzhavoyu-rol-tsyfrovyh-tehnologij>
6. Сосін О. Цифровізація як нова реальність України. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyvrovizatsiya-yak-nova-realist-ukrayiny/> (дата звернення: 20.05.2022).
7. Панченко О., Сердюк І. Інформаційна державна політика на шляху цифровізації. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. Спецвипуск № 1. С. 107–109.
8. 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) (дата звернення: 20.05.2022).
9. 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.
10. Федулова Л. Цифровізація державного управління. *Цифрова економіка: тренди та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 25 жовтня 2018 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 127–130.
11. Акімов О. Формування владних повноважень суб'єктів правовідносин у публічному управлінні: системогенезний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 3(42). С.53–60.
12. The Digital Economy and Society Index. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 20.05.2022).
13. Поченчук Г. М. Закономірності трансформаційних процесів національної економіки. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16. № 1. С.123–129.
14. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ від 20 вересня 2017 р. №649-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.05.2022).

15. Питання Міністерства цифрової трансформації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919> (дата звернення: 20.05.2022).

16. Фищук В. Цифровая инфраструктура экономического роста. URL: <https://biz.nv.ua/experts/tsifrovaia-infrastruktura-ekonomicheskogo-rosta-1408403.html> (дата звернення: 20.05.2022).

17. Проект EU4DigitalUA з бюджетом 25 млн євро підтримує цифрову трансформацію України. URL: https://www.eeas.europa.eu/node/89496_en (дата звернення: 20.05.2022).

18. Новий проект EU4DigitalUA підтримує цифрову трансформацію в Україні. URL: <https://eufordigital.eu/uk/new-eu4digitalua-project-supports-digital-transformation-in-ukraine/> (дата звернення: 20.05.2022).

19. 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>

20. Reshaping the future: Women, girls and tech for development. URL: <https://news.itu.int/reshaping-future-women-girls-icts/> (дата звернення: 20.05.2022).

References:

1. What is competitiveness? URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/> (Accessed 20 May 2022 p.) (in Ukr.).

2. Hurkovskyi, V. I. (2010). Problems of implementation of the state scientific policy in the context of the development of the information society in Ukraine. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia [Theory and practice of public administration]*, no. 1, pp. 49–56 (in Ukr.).

3. Lopushynskiy, I. P. (2018). "Digitalization" of education in the context of the development of the information society in Ukraine. *Pedahohichnyi almanakh [Pedagogical almanac]*, vol. 37, pp. 46–55 (in Ukr.).

4. Makarova, I., Pihariiev, Yu., Smetanina, L. (2021). Digitization of public administration at the regional and city levels. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia [Current issues of public administration]*, no. 83, pp. 86–91 (in Ukr.).

5. Sosin, O. Management of the modern state: the role of digital technologies. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/upravlinnya-suchasnoyu-derzhavoyu-rol-tsyfrovyyh-technologij/> (Accessed 20 May 2022 p.) (in Ukr.).

6. Sosin, O. Digitization as a new reality of Ukraine. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/> (Accessed 20 May 2022 p.) (in Ukr.).

7. Panchenko, O., Serdiuk, I. (2020). State information policy on the way to digitization. *Aspekty publicnoho upravlinnia [Aspects of public administration]*, vol. 8, special issue № 1, pp.107–109 (in Ukr.).

8. Obushna, N.I., Teplov, S.O. (2021). Digitization of HR process management in the civil service. *Naukovi perspektyvy [Scientific perspectives]*, № 3 (9), pp. 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 20 May 2022 p.) (in Ukr.).

9. Pantelieieva, N.M. (2019). *Prykladni aspekty tsyfrovizatsii derzhavnoho upravlinnia. Tsyfrova ekonomika yak kliuchovyi trend rozvytku postindustrialnoho suspilstva [Applied aspects of digitalization of public administration. Digital economy as a key trend in the development of*

post-industrial society]. Ed. N.M. Pantelieieva, S.Iu. Kolodii, M.A. Rebryk. University of Banking, Kyiv, pp. 281-288 (in Ukr.).

10. Fedulova, L. (2018). *Tsyfrovizatsiia derzhavnoho upravlinnia. Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy. Materialy Mizhnarodnoi naukvo-praktychnoi konferentsii* [Digitization of public administration. Digital economy: trends and prospects. Materials of the International Scientific and Practical Conference] (Ternopil, October 25, 2018). TNEU, Ternopil, pp. 127-130 (in Ukr.).

11. Akimov, O. (2019). Formation of the authority of subjects of legal relations in public administration: a system genesis approach *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia [Public administration and local self-government]*, vol. 3(42), pp. 53-60 (in Ukr.).

12. The Digital Economy and Society Index. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (Accessed 20 May 2022 p.).

13. Pochenchuk, H.M. (2014). Patterns of transformational processes of the national economy *Ekonomichnyi analiz [Economic analysis]*, vol. 16, no. 1, pp. 123-129 (in Ukr.).

14. *On the approval of the Concept of the development of e-government in Ukraine*, Decree of the CMU of September 20, 2017 No. 649-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (Accessed 20 May 2022 p.) (in Ukr.).

15. Questions of the Ministry of Digital Transformation. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919> (Accessed 20 May 2022) (in Ukr.).

16. Fischuk, V. Digital infrastructure of economic growth. URL: <https://biz.nv.ua/experts/tsifrovaja-infrastruktura-ekonomicheskogo-rosta-1408403.html> (Accessed 20 May 2022 p.) (in Russ.).

17. The EU4DigitalUA project with a budget of 25 million euros will support the digital transformation of Ukraine. URL: https://www.eeas.europa.eu/node/89496_en (in Ukr.).

18. The new EU4DigitalUA project supports digital transformation in Ukraine. URL: <https://eufordigital.eu/uk/new-eu4digitalua-project-supports-digital-transformation-in-ukraine/> (Accessed 20 May 2022 p.) (in Ukr.).

19. *On the approval of the Concept of the development of digital competences and the approval of the plan of measures for its implementation*, Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 03.03.2021 No. 167-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (Accessed 20 May 2022 p.) (in Ukr.).

20. Reshaping the future: Women, girls and tech for development. URL: <https://news.itu.int/reshaping-future-women-girls-icts/> (Accessed 20 May 2022 p.).