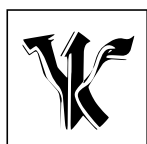


МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

*№ 1 (34) – квітень 2023*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

Публічне урядування  
Свідоцтво KB 21596-11496 P  
Видається з листопада 2015 року  
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік  
Друкується за рішенням Вченої ради  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 5 від 26.04.2023)  
Видання є таким, що реферується в міжнародних  
та вітчизняних наукометричних базах:  
Index Copernicus, ResearchBib,  
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,  
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.  
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України  
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”  
внесено до Списку друкованих періодичних видань,  
що включаються до Переліку наукових фахових видань  
України, яким присвоєно категорію “Б”.  
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату  
за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.  
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,  
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за  
собою право на незначне редагування і скорочення  
(зі збереженням авторського стилю та головних  
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів  
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.  
Матеріали подано в авторській редакції.  
Передрук — тільки з дозволу редакції.  
Адреса редакційної колегії:  
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія  
управління персоналом”  
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039  
Офіційний сайт видання:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

Public management  
Certificate KB 21596-11496 P  
Published from november 2015  
Pereodisity: 4 times on a year + one  
Published by the decision of Academic council of  
Interregional Academy of Personnel Management  
(Protocol № 5 from April 26, 2023)  
Collection is included to the international  
and domestic scientometrics databases Index  
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education  
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,  
“Україніка наукова”, “Джерело”.  
According to the Order of the Ministry of Education  
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,  
the collection “Public management”  
is included in the List of printed periodicals, which are included  
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which  
have been assigned the category “B”.  
The articles were checked for plagiarism  
using the software StrikePlagiarism.com developed  
by the Polish company Plagiat.pl.  
The authors are responsible for the content,  
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves  
the right for a little change and reduction  
(with preservation of the author’s style and main  
conclusions). Editors can not share the world views of the  
authors and are not responsible for the information provided.  
Materials filed in the author’s edition.  
Reprinting — with the editorial’s permission strictly.  
Address of the editorial board:  
Interregional Academy of Personnel Management  
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039  
Official site:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

**Публічне урядування** : збірник. № 1 (34) — квітень 2023. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2023. 100 с.

**Агазаде Юсіф**

Інноваційні технології публічного управління  
для вирішення проблем розвитку сучасних  
суспільств.....10

**Бурик З. М., Черняхівська В. В.**

Механізми публічного маркетингу  
в Україні в сучасних умовах.....18

**Весельська М. В.**

Оцінювання професійної діяльності публічних  
службовців України: євроінтеграційний вимір  
(досвід Польщі)..... 29

**Виноградова Н. В.**

Удосконалення інституційного середовища  
державно-приватного партнерства у реалізації  
пріоритетних проектів соціально-економічного  
розвитку на регіональному рівні.....34

**Сєдов Г. Ю.**

Розвиток механізмів трансформації системи  
надання адміністративних послуг в умовах  
цифровізації.....41

**Сидорчук О. Г., Хомяк С. П.**

Проблеми забезпечення економічної безпеки  
в Україні: антикорупційний аспект..... 49

**Черненко І. О., Близнюк А. С.**

Конституційна сутність  
громадського контролю  
як форми взаємодії публічної влади  
та інститутів громадянського суспільства.....58

**Шевченко С. В.**

Елементи трансформації системи  
зайнятості населення в умовах  
електронізації публічного управління.....71

**Шевчук Р. В.**

Державна підтримка розвитку мережі  
закладів охорони здоров'я:  
зарубіжний досвід.....79

**Щурін В.**

Нормативно-правове забезпечення співробіт-  
ництва України та НАТО в сучасних умовах.....85

**Yatsyno O. V.**

Organizational mechanism of public  
administration  
in the field of national security.....92

**Беленюк Ж. В.**

Сучасний стан сфери фізичного виховання  
та спорту України в умовах  
військової агресії росії.....100

**Сєдов Георгій Юрійович,**

*аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0001-6049-715X>*

**Siedov Heorhii Yuriiovych,**

*Postgraduate Student, Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, <https://orcid.org/0000-0001-6049-715X>*



---

## РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** Визначено, що надання адміністративних послуг потребує чіткої впорядкованості та стандартизації, що пов'язано з розробкою та дотриманням системи вимог до зазначених послуг з погляду ступеня їх відповідності потребам населення та організацій різних форм власності. Офіційно встановлені стандарти є стійкою основою для аналізу та оцінки застосовуваних цифрових технологій у структурі публічного управління. Відповідно до чинного законодавства в Україні передбачено низку умов, що визначаються стандартами: офіційне найменування відповідної послуги; назва органу управління, що надає послугу; визначення характеру необхідного результату надання; зазначення строку та правових засад надання; перелік необхідних документів для надання, які мають поділятися на дві категорії: перша - які надаються заявником самостійно; друга - заявник має право подати з власної ініціативи у межах міжвідомчої інформаційної взаємодії.

Встановлено, що сукупність умов відмови у розгляді та аналізі документів, що подаються для отримання адміністративних послуг, включають: встановлення розміру плати, що стягується із заявника при наданні та способів її стягування; максимальний термін очікування у черзі при подачі запиту про послугу та при отриманні результату її надання; термін реєстрації запиту щодо надання послуги; виявлення вимог до приміщень, необхідних для надання послуги; ідентифікація показників доступності та якості послуг.

Ці правила встановлюють загальний порядок надання послуг, у тому числі в електронній формі за допомогою сучасних цифрових технологій. Адміністративні послуги виступають однією з ключових форм здійснення функцій структур публічного управління, що значною мірою відбувається у цифровому форматі.

Однією з ключових організаційних структур надання послуг визначаються ЦНАП (центри Дія), що функціонують за допомогою розширених можливостей інформаційно-телекомунікаційного забезпечення аналізу вихідних відомостей та надання послуг у формі узагальнених даних, які надаються громадянам та представникам бізнес-спільноти за допомогою єдиного електронного порталу.

**Мета статті.** Метою проведеного в поданій статті дослідження є аналіз та удосконалення механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

**Методологія.** На сучасному етапі розвитку електронних компонентів надання адміністративних послуг вбачається відсутність єдиного методологічного підходу до оцінки ступеня результативності цих послуг відповідно до ступеня вирішення проблеми перед громадянами або структурами малого та середнього бізнесу. При цьому необхідна розробка комплексної сукупності методів даної оцінки, яка має відображати розгляд характеру використання електронних компонентів доступу до мережі «Інтернет» та електронних компонентів локальних мереж державних структур управління та територіальних громад. Специфіка оцінки рівня ефективності порядку надання послуг тісно пов'язана із раціональним використанням бюджетних коштів при вирішенні соціально-економічних завдань відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

У якості критеріїв доцільності впровадження сучасних цифрових технологій у рамках інноваційних перетворень державного регулювання виступають:

1) результативність – впровадження ефективних інформаційних технологій за умови надання якісної послуги населенню або різним категоріям громадян із задоволенням потреб за мінімально можливих фінансових витрат окремих громадян;

2) зовнішня конкурентоспроможність – наявність заданих умов та параметрів існуючого соціально-економічного середовища стосовно порядку надання адміністративних послуг, що, наприклад, втілюється в умовах розвитку приватного сектору економіки, очікування представників малого підприємництва та населення щодо якісних характеристик цих послуг на основі наявного досвіду взаємодії з приватними компаніями та громадянами.

**Наукова новизна.** Удосконалено систему цифровізації надання адміністративних послуг з урахуванням сучасних імперативів електронної трансформації діяльності органів виконавчої влади за підсистемами цифрового розвитку, а саме: технології, продукти та послуги (електронні засоби та технології аналізу та перетворення інформації, що розробляються на базі узагальненого досвіду реалізації функцій публічного управління за допомогою електронних засобів обробки інформаційних ресурсів); матеріальна інфраструктура (матеріальні засоби, різноманітні види спеціального обладнання довгострокового застосування шляхом просування відновлюваних джерел енергії, розширення електромереж, розширення широкосмугової телекомунікаційної мережі); дослідження, освіта, знання (проведення наукових досліджень з питань подальшого розвитку цифрового забезпечення застосування інформаційних ресурсів при виявленні якісно нових сфер наукових знань у системі організації системи надання адміністративних послуг (на мікрорівні – при виявленні можливостей взаємодії офіційних управлінських структур з окремими громадянами та організаціями, на макрорівні – при забезпеченні електронної взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування).

**Висновки.** Становлення механізму трансформації системи публічного управління в умовах розвитку цифровізації відбувається на основі модернізації електронних засобів передачі та аналізу інформації, що реалізується, в прискореному режимі з формуванням інтегрованих порталів, що дозволяють забезпечувати партнерство з питань надання адміністративних послуг в електронному режимі.

**Ключові слова:** механізми трансформації, система надання адміністративних послуг, цифровізація.

## THE DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR THE TRANSFORMATION OF THE SYSTEM OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Abstract.** It was determined that the provision of administrative services requires clear ordering and standardization, which is related to the development and compliance with the system of requirements for the specified services in terms of their degree of compliance with the needs of the population and organizations of various forms of ownership. Officially established standards are a stable basis for the analysis and evaluation of applied digital technologies in the structure of public administration.

According to the current legislation in Ukraine, a number of conditions are stipulated by the standards: the official name of the corresponding service; name of the management body providing the service; determination of the nature of the required result of provision; indication of the term and legal basis of provision; the list of necessary documents for submission, which must be divided into two categories: the first - which are submitted by the applicant independently; the second – the applicant has the right to submit on

his own initiative within the framework of interdepartmental information interaction. It was established that the set of conditions for refusing to review and analyze documents submitted for obtaining administrative services include: establishing the amount of the fee charged to the applicant upon submission and the methods of its collection; the maximum waiting period in the queue when submitting a request for a service and receiving the result of its provision; the term of registration of a request for the provision of a service; identification of requirements for the premises necessary for the provision of the service; identification of indicators of availability and quality of services. These rules establish the general procedure for providing services, including in electronic form using modern digital technologies. Administrative services are one of the key forms of implementation of the functions of public administration structures, which largely takes place in a digital format. One of the key organizational structures for the provision of services is defined as Centers for the provision of administrative services (Action Centers), which function with the help of enhanced capabilities of information and telecommunication support for the analysis of source information and the provision of services in the form of generalized data, which are provided to citizens and representatives of the business community using a single electronic portal.

**The purpose of the article.** The purpose of the research carried out in the presented article is to analyze and improve the mechanisms of transformation of the system of providing administrative services in conditions of digitalization.

**Methodology.** At the current stage of the development of electronic components of the provision of administrative services, there is a lack of a single methodological approach to assessing the degree of effectiveness of these services in accordance with the degree of solving the problem faced by citizens or small and medium-sized business structures. At the same time, it is necessary to develop a comprehensive set of methods for this assessment, which should reflect the consideration of the nature of the use of electronic components of access to the "Internet" network and electronic components of local networks of state management structures and territorial communities. The specifics of assessing the level of effectiveness of the order of service provision are closely related to the rational use of budget funds in solving the socio-economic tasks of the corresponding administrative-territorial unit. The criteria for the expediency of implementing modern digital technologies within the framework of innovative transformations of state regulation are: 1) effectiveness – implementation of effective information technologies under the condition of providing high-quality services to the population or various categories of citizens with the satisfaction of needs at the minimum possible financial costs of individual citizens; 2) external competitiveness – the presence of specified conditions and parameters of the existing socio-economic environment regarding the procedure for providing administrative services, which, for example, is embodied in the conditions of the development of the private sector of the economy, the expectations of representatives of small businesses and the population regarding the quality characteristics of these services based on the existing experience of interaction with private companies and citizens.

**Scientific novelty.** The system of digitalization of the provision of administrative services has been improved, taking into account the modern imperatives of electronic transformation of the activities of executive authorities according to the subsystems of digital development, namely: technologies, products and services (electronic means and technologies of information analysis and transformation, which are developed on the basis of the generalized experience of implementing the functions of public administration under using electronic means of processing information resources); material infrastructure (material means, various types of special equipment for long-term use through the promotion of renewable energy sources, expansion of power grids, expansion of the broadband telecommunications network); research, education, knowledge (conducting scientific research on the further development of digital provision of the use of information resources when identifying qualitatively new areas of scientific knowledge in the system of organizing the system of providing administrative services (at the micro level – when identifying opportunities for interaction between official management structures with individual citizens and organizations, on macro-level – when ensuring electronic interaction of state administration and local self-government bodies).

**Conclusions.** The formation of the mechanism of transformation of the public administration system in the conditions of the development of digitalization takes place on the basis of the modernization of electronic means of transmission and analysis of the implemented information, in an accelerated mode with the formation of integrated portals, which allow to ensure partnership on the provision of administrative services in the electronic mode.

**Key words:** transformation mechanisms, system of providing administrative services, digitization.

## 1. Вступ

ЦНАП (центри Дія) організують надання адміністративних послуг за принципом *Open space* у форматі «Прозорий офіс» за погодженої взаємодії структур державного електронного адміністрування, що відображається у таких функціях: всебічне використання компонентів та параметрів автоматизованої інформаційної системи; надання електронного доступу громадянам та представникам приватних компаній на безоплатній основі до інформаційних ресурсів, які можна використовувати у своїй діяльності за допомогою функціонування Єдиного державного веб-порталу електронних послуг (порталу Дія) (Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг, 2019).

Тим самим відбувається створення основних елементів електронного надання адміністративних послуг на основі функціонування публічно – управлінських електронно-інформаційних систем. Характер надання адміністративних послуг обумовлений законодавчими нормами вираження поглядів громадян, які можуть оцінювати порядок даного надання за такими критеріями: тимчасовий період надання; рівень коректного ставлення працівників до заявників; рівень комфортності умов надання послуг під час відвідування громадянами офісів ЦНАП (центрів Дія); ступінь доступності для розуміння інформації про порядок надання послуг, що оцінюються. Збір відомостей, що визначають характер оцінок громадян ступеня ефективності надання електронних адміністративних послуг, відбувається за рахунок таких джерел: відповіді, які отримуються на SMS, розсилаються громадянам після отримання послуги; відповіді питання спеціального анкетування.

При оцінці потенціалу впровадження перспективних електронних технологій проводиться аналіз найімовірнішої результативності та економічної ефективності їхнього можливого впровадження. Можуть бути вжиті спеціальні заходи для зниження негативного впливу розширення цифровізації у структурі взаємодії населення та структур офіційного управління. Цими заходами можуть бути такі дії:

1) забезпечення відкритості застосування електронно-цифрових платформ для необмеженої кількості користувачів з одночасним захистом їх персональних даних та комерційних відомостей різних організацій, що взаємодіють із посадовими особами державних управлінських структур;

2) підтримка багатоканальної взаємодії на основі використання різних електронних порталів та ресурсів мережі Інтернет.

## 2. Аналіз зарубіжного досвіду

Аналіз зарубіжного досвіду (прикладами можуть бути досвід Франції, Італії, Німеччини) показує, що в рамках реалізації цифрових стратегій Урядами можуть бути використані спеціальні інструменти, спрямовані на підвищення рівня ефективності розробки та надання державних послуг, прикладами яких можуть бути:

1) удосконалення способів розрахунку фактичних витрат, що виникають при розширенні використання коштів та технологій електронного уряду;

2) забезпечення технологічної оцінки бізнес-кейсів при виконанні державних функцій у системі підвищення рівня якості життя населення та оптимізації функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Таким чином, необхідно наголосити на тому, що на сучасному етапі надання адміністративних послуг існує низка правових, економічних, технологічних, організаційних та інфраструктурних умов, які забезпечуються за допомогою цифровізації публічного управління. Цей процес виступає однією з ключових умов підвищення рівня бюджетної, економічної та соціальної ефективності економічної системи окремих регіонів та територіальних громад.

Організація та функціонування державного регулювання соціально-економічних процесів у суспільстві багато в чому ґрунтуються на досвіді розгляду управління у структурі менеджменту, що визначається різними підходами до використання можливостей людського капіталу. Це можна відобразити у трьох ключових моделях, дві з яких реалізуються в системі публічного управління Великобританії та США (Raymond, Charles, Alan, 2022).

На даному етапі можна назвати специфічні риси «нового державного менеджменту», побудова яких забезпечується державами Західної Європи та Канаді:

1) інституціоналізація публічно-управлінських функцій державних органів, які виконують завдання щодо надання послуг населенню;

2) розширення повноважень для посадової самостійності для державних службовців;

3) скорочення витрат при функціонуванні державного апарату на основі ефективних кадрових та інформаційних технологій;

4) підвищення рівня державно-управлінської сприйнятливості до суспільних потреб;

5) оплата праці державних службовців відповідно до отриманого результату їх діяльності.

«Новий менеджмент» як сукупність сучасних електронно-цифрових елементів державного адміністрування полягає у створенні організаційних умов зниження різних витрат при підвищенні якості адміністративних послуг в електронному форматі.

За допомогою цифрових технологій організований електронний документообіг, який можна розглянути на прикладі надання послуг у сфері охорони здоров'я, що полягає у виборі моделі зберігання електронних записів про здоров'я громадян. На основі закордонного досвіду слід виділити три основні види такого документообігу:

1) централізована модель (наприклад, у Норвегії, Швеції, Фінляндії), що відображає узагальнене зберігання даних на єдиному сервері;

2) децентралізована модель (наприклад Бельгія, Німеччина), систематизація електронних даних кожним провайдером медичних послуг на власному сервері;

3) модель, орієнтована окремих пацієнтів як споживачів послуг (Франція) за умови вільного вибору пацієнтом оператора, виконує функції з обробки інформаційних даних про стан здоров'я.

Таким чином, на основі використання цих моделей забезпечується побудова єдиної узагальненої електронно-інформаційної системи за наявності можливості оперативного доступу до інформації. Це доповнюється засобами обміну даними, що підкріплюється узагальненою системою збереження відомостей.

### **3. Вітчизняна практика**

В Україні функціонує електронна система охорони здоров'я (eHealth), що забезпечує обмін медичною інформацією та реалізацію програми медичних гарантій (Helsi). Система eHealth складається з: Центральної бази даних – ЦБД (адміністратор ДП «Електронне здоров'я»); Медичних інформаційних систем – МІС (системи, що дають змогу автоматизувати роботу медзакладів із ЦБД) (Helsi).

Формування зазначеної структури електронного забезпечення на прикладі електронного забезпечення та управління в охороні здоров'я припускають ряд напрямів подальшого розвитку сукупності цифрових засобів з боку органів публічного управління:

1. Подальша інтеграція та уніфікація електронних засобів передачі інформації щодо обробки відомостей через використання можливостей мережі Інтернет.

2. Забезпечення мобільності та динамізму операцій, що здійснюються з метою перетворення та переміщення відомостей.

3. Підтримка та розширення зручного доступу споживачів результатів наданих послуг до персональних електронних записів та управління ними.

4. Розширення електронних взаємозв'язків між органами державного управління та місцевого самоврядування, а також організаціями різних форм власності щодо надання якісних адміністративних послуг населенню.

Дані напрями розвитку мають бути підкріплені спеціальним режимом кібербезпеки захисту персональних даних споживачів та закритої інформації про функціонування публічно-управлінських структур.

У Канаді передбачена можливість віддаленої роботи з обліковими записами (поза приміщеннями, де розташована інфраструктура) лише за умови знеособленого характеру даних.

У Фінляндії реалізується комплексне моделювання ризиків інформаційної безпеки з усуненням потенційних кіберзагроз, виявлених методом моделювання. У таких країнах, як Швейцарія та Великобританії передбачено зовнішній аудит (з боку спеціальних державних контрольних структур) режиму безпеки інформаційних систем охорони здоров'я.

Основними елементами моделі електронно-цифрового публічного управління виступають такі:

1. Електронні засоби обробки відомостей про порядок та рівень ефективності різних видів майна, а також формування цифрових двійників (електронних дублікатів), що дозволяє моделювати різні параметри об'єктів управління.

2. Інформаційні комунікації як стійкі канали переміщення даних між суб'єктами державного адміністрування. Дані комунікації виражаються насамперед у функціонуванні локальних електронних мереж та глобальної мережі Інтернет.

3. Інформаційне забезпечення як ключовий компонент інформаційно-ресурсної підтримки реалізації державних функцій щодо розгляду та задоволення потреб громадян з наступним прийняттям управлінських рішень.

4. Розробка та реалізація стратегії та тактики електронно-цифрового адміністрування на основі сучасних способів використання інформаційних масивів, що визначають різні параметри соціально-економічних процесів, що відбуваються.

Цифрове перетворення публічно-управлінської діяльності ґрунтується на електронному

документообігу при широкому використанні різних електронних додатків, що сприяють всебічній оцінці виявлених соціально-економічних проблем. Це забезпечує оптимальний пошук найбільш раціональних варіантів їх усунення у вигляді доступу службовців органів управління і місцевого самоврядування до комплексних баз даних.

Основними бар'єрами на шляху використання передових цифрових технологій у структурі електронної взаємодії структур публічного управління та населення виступають загрози незаконного використання персональних даних користувачів та викрадення інформаційних даних економічного характеру. Тим самим розширення електронних мереж та варіантів електронної взаємодії означає збільшення кількості кіберризиків.

Надання адміністративних послуг у майбутній перспективі здатне будуватися на основі єдиної цифрової хмарної платформи, що має відкриті інтерфейси при взаємодії персональних електронних пристроїв. Це дозволяє значно розширити можливості взаємодії населення з органами державного управління шляхом створення власних додатків, що працює на базі цієї платформи.

#### **4. Надання адміністративних послуг в електронній формі**

Надання адміністративних послуг в електронній формі відбувається на користь не тільки населення, але також з метою задоволення потреб окремих громадян. Таким чином, електронно-цифрові послуги мають і персоніфікований характер як один із аспектів функціонування системи публічного управління. Зокрема, у зв'язку з цим на рівні регіонів здійснюється електронно-цифрове забезпечення інформаційного профілю окремої людини, яка проживає на даній території. Цей профіль забезпечується шляхом спеціальної міжсекторної взаємодії між:

- 1) структурою публічного управління, що тісно пов'язана з різними державними організаціями;
- 2) приватним сектором економіки та сукупністю діючих приватних підприємств та організацій, а також індивідуальними підприємцями;
- 3) громадським сектором економіки та різними громадськими організаціями.

Представниками першого та другого секторів є основні роботодавці для окремих громадян. Соціально-економічні взаємозв'язки між цими секторами здійснюється на електронно-цифровій основі, при цьому окремим громадянам надаються публічні та приватні економічні послуги в електронному форматі на основі функціонування різних інформаційних мереж.

Таким чином, реалізація програми цифровізації передбачає різні варіанти моделювання способів функціонування структур публічного управління під час моделювання оптимальних комунікацій з населенням з питань розробки та надання адміністративних послуг за допомогою інформаційних технологій.

Імперативами розвитку цифрової модернізації функціонування публічного управління виступають технологічні та соціально-економічні вимоги, що визначають порядок та умови підвищення рівня ефективності діяльності структур публічного управління.

Дані імперативи можна сформулювати з урахуванням умов, реалізованих перетворень у системі цифрової економіки та сукупності реалізованих варіантів взаємодії структур публічного адміністрування та населення.

В умовах цифрової економіки передові цифрові технології перетворюють дані на специфічну форму капіталу. Тим самим економічні переваги набувають ті суб'єкти приватно-державної взаємодії, які широко застосовують зазначені електронні засоби. Це дозволяє максимально точно оцінювати поточний стан ринків та видів економічної діяльності, а також здійснювати ефективне прогнозування їхнього розвитку при своєчасному реагуванні на зміни у кон'юктурі ринків на державному, регіональному та місцевому рівнях.

За дотримання сучасних цифрових імперативів слід сформулювати низку принципів ефективного функціонування органів публічного управління при взаємодії з населенням та суб'єктами приватного підприємництва:

1. Отримання максимально повних та об'єктивних даних у реальному часі.
2. Автоматизований аналіз великих даних у максимально короткий період для розробки оптимальних варіантів вирішення виявлених економічних проблем.
3. Прискорення режиму розробки управлінських рішень з допомогою всебічного аналізу вихідних інформаційних даних.
4. Орієнтація офіційних управлінських структур на потреби та інтереси конкретного користувача з урахуванням специфіки різних ситуацій, а також відповідних регіональних та місцевих умов при управлінні окремими територіями.
5. Здійснення спеціальних дій за допомогою мобільних пристроїв та комп'ютерної техніки в режимі «одного торкання» з вибором відповідних варіантів подальшої державно-приватної взаємодії (при отриманні адміністративних

послуг окремими громадянами в електронному форматі).

6. Оперативне моделювання та розгляд специфіки найбільш вірогідних загроз та викликів для економіки за допомогою електронного моделювання розвитку наступних подій на ринку, що має здійснюватися як у органах публічного управління, так і в приватних компаніях.

По лінії модернізації порядку застосування інформаційних ресурсів регіональними органами управління та органами місцевого самоврядування, а також територіальними громадами забезпечується оптимізація функцій проектування структурних елементів у єдиній організаційній структурі надання адміністративних послуг з урахуванням продуктивних інформаційних систем. Це підкріплюється формуванням сучасної інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури у режимі підвищеної кібербезпеки.

Правила цифровізації публічного управління визначають порядок побудови системи єдиного цифрового контуру регулювання економіки, і зокрема, процесів діяльності приватних бізнес-структур за допомогою передових інструментів перетворення і переміщення електронних даних.

Підтримання інформаційних комунікацій при взаємодії структурних елементів системи надання адміністративних послуг відбувається за допомогою низки спеціальних інструментів: формування комплексної інфраструктури зі збирання, зберігання та обробки інформаційних даних; функціонування основних інформаційних систем як найважливіших джерел ресурсів розробки управлінських рішень; зміцнення кібербезпеки із запобіганням загрозам спотворення, знищення та розкрадання відомостей, необхідних у діяльності органів публічного управління.

Зазначені основні інформаційні системи є основою підтримки узгодженості між процесами у системі надання адміністративних послуг. Ця узгодженість підтримується за допомогою вимог при забезпеченні доступу до інформації про діяльність органів публічного управління, якими виступають: достовірність та об'єктивний характер відомостей про діяльність структур публічного адміністрування; дотримання строків та порядку надання інформації про результати функціонування органів управління; виявлення та вилучення інформації про діяльність офіційних адміністративних органів секретних відомостей у порядку підтримки кібербезпеки; проведення технічної модерніза-

ції розширення електронно – цифрових засобів обробки управлінської інформації; розвиток системи дистанційного додаткового навчання та перепідготовки державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування при електронній взаємодії органів публічного управління з освітніми організаціями; необхідне фінансування процесів освоєння та розширення передових інформаційних технологій при всебічному обліку витрат, пов'язаних із забезпеченням доступу до інформації про діяльність публічних структур управління.

Зазначений доступ також підтримується сукупністю інформаційних даних на сайтах у мережі «Інтернет» органів публічного управління. Ця сукупність необхідна для забезпечення доступу громадян та представників приватних компаній до відомостей про порядок надання адміністративних послуг.

Кількісні цілі мають бути чіткими та послідовними і, по можливості, закріплюватися так, щоб вони відповідали стратегічним прогнозам економічного розвитку та спеціально розробленим програмам необхідних перетворень. Якісні цілі повинні відповідати вимогам надання максимально якісних послуг населенню за дотримання стандартів своєчасного та безпечного їх надання.

Сучасні імперативи електронної трансформації діяльності органів виконавчої влади встановлюють ряд підсистем у структурі цифровізації системи надання адміністративних послуг.

Таким чином, імперативи розвитку цифрових технологій у системі діяльності органів публічного управління є обов'язковими для реалізації умовами підвищення рівня ефективності функціонування. Зазначені імперативи формуються з урахуванням основних норм розробки та використання ресурсів електронних сайтів структур публічного управління з визначенням характеристик технологічних інновацій, які можуть бути продуктивними при обробці різноспрямованих інформаційних ресурсів при розробці офіційних управлінських рішень.

Таким чином, імперативи сучасної цифровізації публічного управління визначається вимогами ефективної електронно-технологічної модернізації, що необхідна для своєчасного реагування на запити населення з наданням адміністративних послуг. Дані імперативи формуються під впливом світових стандартів реалізації офіційних управлінських функцій.

## 5. Висновки

На основі розгляду специфіки механізму цифровізації функціонування структур

публічного управління слід сформулювати модель трансформації процесу надання адміністративних послуг. Ця модель виражається у вигляді функціонально комунікаційного перетворення взаємодії структурних одиниць публічного адміністрування з населенням, основними характеристиками якої є:

1) електронний режим надання адміністративних послуг у вигляді функціонування єдиних електронних порталів;

2) застосування електронно-цифрових платформ для забезпечення безперервної взаємодії структур публічного управління з громадянами;

3) створення локальних електронних мереж як елементів єдиного інформаційного простору реалізації функцій електронного адміністрування.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —**

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг» від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-p#n15> (дата звернення: 15.12.2022 р).
2. Raymond E.M., Charles C.S., Alan D.M. Organizational Strategy, Structure, and Process. URL: [http://lib.cufe.edu.cn/upload\\_files/other/420140522032044\\_Organizational\\_strategy\\_structure\\_and\\_process.pdf](http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/420140522032044_Organizational_strategy_structure_and_process.pdf) (дата звернення: 15.12.2022 р).
3. Helsi (2022). Загальні питання про реформу первинки. URL: <https://reform.helsi.me/faq#elektronna-systema-ehealth> (дата звернення: 25.12.2022 р)

4. Digital Government Pathways to Delivering Public Services for the Future. URL: <https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries7/Accenture-Digital-Government-Pathways-to-Delivering-Public-Services-for-the-Future.pdf> (дата звернення: 17.12.2022 р).

#### **REFERENCES: —**

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Polozhennya pro Yedynyy derzhavnyy vebportal elektronnykh posluh» [«Regulations on the Unified State Web Portal of Electronic Services»] vid 4 hrudnya 2019 r. № 1137, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-p#n15> (Accessed 15 December 2022)
2. Raymond E. M., Charles C. S., Alan D. M. Organizational Strategy, Structure, and Process, available at: [http://lib.cufe.edu.cn/upload\\_files/other/420140522032044\\_Organizational\\_strategy\\_structure\\_and\\_process.pdf](http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/420140522032044_Organizational_strategy_structure_and_process.pdf) (Accessed 15 December 2022)
3. Helsi (2022). Zahal'ni pytannya pro reformu pervynky [General questions about the reform of the primary school], available at: <https://reform.helsi.me/faq#elektronna-systema-ehealth> (Accessed 25 December 2022 )
4. Digital Government Pathways to Delivering Public Services for the Future, available at: <https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries7/Accenture-Digital-Government-Pathways-to-Delivering-Public-Services-for-the-Future.pdf> (Accessed 17 December 2022)