

ISSN 2414-0562 (Print)  
ISSN 2617-2224 (Online)  
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

*№ 3 (31) – жовтень 2022*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2022

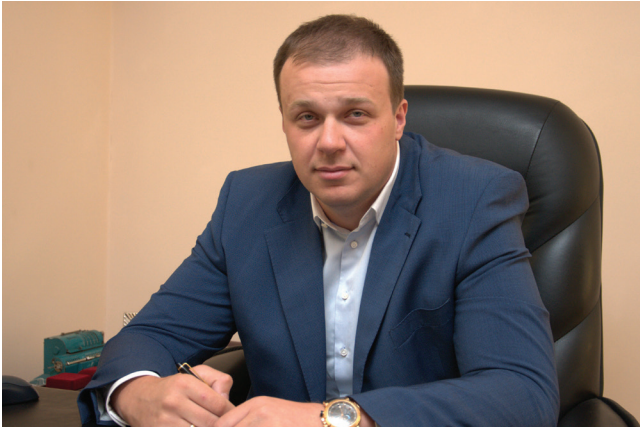
Публічне урядування  
Свідоцтво KB 21596-11496 P  
Видається з листопада 2015 року  
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік  
Друкується за рішенням Вченої ради  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 8 від 22.10.2022)  
Видання є таким, що реферується в міжнародних  
та вітчизняних 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 № 8 from October 22, 2022)  
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. № 3 (31) — жовтень 2022. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2022. 110 с.

## ЗМІСТ

<b>Дуброва О. М.</b> Державна стратегія набору іноземних студентів у системі вищої освіти.....10	<b>Старущенко Я. В.</b> Аналіз сучасного стану реалізації культурних прав і свобод громадян в Україні.....70
<b>Звірич В. В.</b> Вплив реформи децентралізації та медичної реформи на зміни в галузі охорони здоров'я .....20	<b>Стоянович Д. Д.</b> Нормативний механізм публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні.....76
<b>Колечкін В. Ю.</b> Роль і специфіка формування масової свідомості громадян в умовах сучасних інформаційних сфер: управлінський аспект.....26	<b>Тайєр Амро,</b> Основні класичні моделі комунікації у діяльності органів публічного управління.....84
<b>Кузик П. М.</b> Аналіз базових моделей розвитку публічного управління в Україні.....34	<b>Чжан Фенхао,</b> Розбудова професійної діяльності публічних службовців у контексті імплементації євроінтеграційного вектору в Україні.....89
<b>Мойсіяха А. В.</b> Формування державної політики гуманітарного забезпечення в період військового конфлікту.....38	<b>Шевчук Р. В.</b> Проблеми реформування системи охорони здоров'я в сучасній Україні.....95
<b>Мацола І. В.</b> Інституційний механізм публічного управління розвитком соціальної сфери в сучасній Україні.....46	<b>Щокін Р. Г., Беленюк Ж. В.</b> Сучасні тенденції диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту .....102
<b>Сердюк І. А.</b> Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості.....53	
<b>Сидоренко С. С.</b> Генеza публічного управління розвитком безбар'єрного простору у закладах освіти України.....60	



**УДК 351**

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-14)

**Щокін Ростислав Георгійович,**

*доктор юридичних наук, професор, президент, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: kafedrapa@ukr.net*

**Shchokin Rostyslav Heorhiiovych,**

*Doctor of Law, Professor, President, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, st. Frometivska, 2, e-mail: kafedrapa@ukr.net*



**Беленюк Жан Венсанович,**

*аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-1324-5563>*

**Beleniuk Zhan Vensanovych,**

*Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, st. Frometivska, 2, e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-1324-5563>*

---

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

**Анотація.** В статті висвітлено основні напрями диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, зокрема охарактеризовано сучасні тенденції розвитку сфери електронних послуг, визначено фактори, що впливають на процес цифровізації державного управління, ідентифіковано переваги цифровізації публічного управління. Акцентовано на дуальному характері процесів диджиталізації, яка з одного боку є драйвером всіх соціально-економічних процесів публічного управління сферою фізичного виховання та спорту, та водночас є однією з причин погіршення фізичної активності населення та погіршення їх стану здоров'я. Визначено, що цифровізація ускладнюється відсутністю або суттєвим обмеженням доступу частини громадян до мережі Інтернет; значна кількість громадян, які потребують послуг державних установ, покинули свої домівки або перебувають на тимчасово окупованих територіях; підвищений рівень загроз у кіберпросторі, що вимагає швидкого реагування, готовності технічних засобів і спеціалістів. Визначено основні напрями цифрової трансформації публічного управління сфери фізичного виховання та спорту, серед яких диджиталізацію самої сфери публічного управління (впровадження диджитал інструментів в процесі реалізації основних функцій управління) та використання диджитал інструментів в популяризації сфери фізичного виховання та спорту. Запропоновано запровадження системи «Спорт диджиталізований», яка в системі публічного управління є сервісно-орієнтованою організацією функціонування системи публічного управління сферою фізичного виховання та спорту на основі цифрових технологій. При цьому система «Спорт диджиталізований» сприяла б посиленню трансформаційного лідерства, зміні мислення та цифрового потенціалу на індивідуальному рівні; розроблення інтегрованої інституційної екосистеми за допомогою всеосяжної нормативної бази; трансформацію організаційної структури та культури; сприяння системному мисленню та розробленню інтегрованих підходів

до вироблення політики та надання послуг; забезпеченню стратегічного та професійного управління даними для забезпечення формування політики на основі таких даних та доступ до інформації через відкриті урядові дані; доступності технологій; мобілізації ресурсів та узгодження пріоритетів, планів та бюджетів, у тому числі за допомогою державно-приватних партнерських відносин.

**Ключові слова:** диджиталізація, цифровізація публічного управління, цифрові трансформації, публічне управління, сфера фізичного виховання та спорту.

## MODERN TRENDS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

**Abstract.** *The article highlights the main directions of digitalization of public administration in the field of physical culture and sports, in particular, characterizes the current trends in the development of electronic services, identifies factors affecting the process of digitalization of public administration, and identifies the advantages of digitalization of public administration. Attention is focused on the dual nature of digitization processes, which on the one hand is the driver of all socio-economic processes of public management in the field of physical education and sports, and at the same time is one of the reasons for the deterioration of the physical activity of the population and the deterioration of their health. It was determined that digitization is complicated by the absence or significant limitation of access of some citizens to the Internet; a significant number of citizens who need the services of state institutions have left their homes or are in temporarily occupied territories; the increased level of threats in cyberspace, which requires a quick response, the readiness of technical means and specialists. The main directions of the digital transformation of public management in the field of physical education and sports have been determined, including the digitization of the field of public management itself (introduction of digital tools in the process of implementing the main functions of management) and the use of digital tools in popularizing the field of physical education and sports. It is proposed to introduce the "Digitalized Sport" system, which in the public management system is a service-oriented organization of the functioning of the public management system in the field of physical education and sports based on digital technologies. At the same time, the "Digitalized Sport" system would contribute to the strengthening of transformational leadership, a change in thinking and digital potential at the individual level; development of an integrated institutional ecosystem with the help of a comprehensive regulatory framework; transformation of organizational structure and culture; promoting systems thinking and developing integrated approaches to policy making and service delivery; ensuring strategic and professional data management to ensure policy-making based on such data and access to information through open government data; availability of technologies; resource mobilization and coordination of priorities, plans and budgets, including through public-private partnerships.*

**Key words:** digitalization, digitalization of public administration, digital transformations, public administration, sphere of physical education and sports.

**Вступ.** В умовах динамічності зовнішнього середовища та соціально-економічних перетворень, сфера публічного управління повинна перебувати у постійному розвитку, що неможливо забезпечити без дослідження сучасних тенденцій диджиталізації, та визначення відповідних напрямів трансформації досліджуваної сфери. Загальновідомо, що в сучасних умовах розвитку світового господарства, одним з найактуальніших та найважливіших чинників забезпечення зростання, є цифровізація. На нашу думку, саме цифровізація виступає першочерговим напрямом інноваційного розвитку сфери публічного управління загалом та інструментом створення довгострокових конкурентних переваг публічного управління в окремих сферах, у сфері фізичної культури та спорту зокрема.

Дослідження процесів цифровізації у сфері фізичної культури та спорту має свої особливості та водночас характеризується дуальним характером, оскільки диджиталізація, яка є драйвером всіх соціально-економічних процесів, водночас є однією з причин погіршення фізичної активності населення та погіршення їх стану здоров'я, що додатково актуалізує дослідження системи публічного управління сферою фізичного виховання та спорту. Виникненню зазначених суперечностей сприяли зміни в усіх сферах суспільного життя, зокрема онлайн-робота або робота в офісі, створення відкритих дистанційних курсів, онлайн-вебінари, онлайн-екскурсії, поширення індустрії комп'ютерних ігор тощо, що негативно впливає на здоров'я та самопочуття людини. Відтак потребують пошуку та обґрунтування саме такі процеси впровадження

диджитал-інструментів в систему публічного управління, які спроможні полегшити доступ до заходів з фізичного виховання та спорту та забезпечити активну їх популяризацію шляхом диджитал-комунікацій.

Аналізуючи сучасний стан розвитку публічного управління, варто відзначити, що процеси цифровізації досить часто оминають окремі соціально-економічні сфери, серед яких частково можна вважати й, зокрема, систему публічного управління сферою фізичного виховання та спорту, що, відповідно, унеможлиблює всеохоплююче отримання додаткових конкурентних переваг. Як наслідок, digital-трансформація даної соціально-економічної сфери гальмується, що й обґрунтовує актуальність даного дослідження.

**Стан розробки проблеми.** Упродовж останніх років проблематика цифровізації публічного управління активно дискутується закордонними вченими, зокрема, в працях А. Вільямса та Х. Хей; П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу та Дж. Тінклер, Л. Де Нардіс. Більшість досліджень діджиталізації та цифрових трансформацій в Україні орієнтовані саме на впровадження цифрової економіки та її впливу на бізнес-середовище (К. Гуменна, Г. Козбур, І. Струтинська, С. Туль, О. Вишневський, О. Гудзь, Н. Краус, В. Ляшенко тощо). Зазначені дослідники значну увагу своїх досліджень зосередили на висвітленні тенденцій розвитку цифрової економіки, її постійному збільшенню у структурі ВВП провідних економік світу, сучасним процесам цифрової трансформації економіки тощо. Різним аспектам цифрових трансформацій публічного управління присвячені роботи таких вітчизняних вчених, як Т. Биркович, В. Биркович, В. Дрешпак, Н. Грицяк, О. Кабанець, О. Карпенко, П. Клімушин, В. Куйбіда, І. Лопушинський, В. Наместнік, О. Орлов, Г. Почепцов та інших. Проте питання, що стосуються діджиталізації публічного управління сферою фізичної культури та спорту, залишаються практично не розкритими та потребують подальшого вивчення.

**Мета.** Метою статті є висвітлення тенденцій діджиталізації публічного управління та визначення напрямів впровадження інструментів діджиталізації у сфері фізичної культури та спорту.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Інтеграція України в європейський цифровий простір зумовлює об'єктивну необхідність застосування нових управлінських підходів: заміни традиційних методів управління, засно-

ваних на використанні повноважень та чітких бюрократичних процедур, на методи, спрямовані на надання якісних державних послуг. У нових умовах державне управління відчуває на собі вплив різноманітних факторів, що призводить до зміни вектора до реалізації його головної мети – досягнення максимальної ефективності, результативності та результативності з мінімальними затратами ресурсів, часу та зусиль.

Варто зазначити, що першою країною в ЄС за ступенем оцифрування державних послуг та першою в світі за ступенем електронної участі громадян наразі є Естонія (дані опитування e-Government в ЄС у 2020 р.) (Як цифрова трансформація регіонів може збільшити інвестиційну привабливість всієї України?). Україна розпочала свій шлях цифрової трансформації у 2019 році. За ці роки є значні результати: понад 14 мільйонів українців користуються додатком «Дія» (13 цифрових документів) в якому доступно понад 70 онлайн-сервісів. К. Гуменна (Гуменна, 2019, с. 77–78). зазначає, що такий цифровий прорив можливий лише за умови виконання кількох умов: по-перше, глобальна цифровізація охопить усі сфери суспільного життя, по-друге, матиме системний характер і стане основою державних стратегічних документів; по-третє, проекти спрямовані на послідовний подальший розвиток основ цифровізації (доступ до Інтернету, наявність інфраструктури високошвидкісного Інтернету, цифрові навички громадян).

Активному впровадженню процесів діджиталізації в Україні сприяє розвиток ІТ-сектору загалом та сфери електронних послуг зокрема. Примітно, що сфера цифровізації суттєво змінилася з початку війни (Проект Плану відновлення України). Так, згідно з проектом плану відновлення України, розробленим Національною радою з питань відновлення України від наслідків війни, частка ІКТ у ВВП країни становила понад 4% і має потенціал зростання. За підсумками 2021 року ІТ-сектор України виріс на 36% порівняно з показниками 2020 року, досягнувши позначки в \$6,8 млрд експорту комп'ютерних послуг (проти \$5 млрд у 2020 році). Зараз частка експорту ІТ-послуг в Україну становить близько 2,7% ВВП країни. До початку широкомасштабної агресії Україна була одним із європейських лідерів за рівнем розвитку сфери відкритих даних (6 місце в рейтингу European Open Data Maturity 2021). Послугами на його основі щомісяця користувалися близько 7 мільйонів українців. Частка відкритих даних у ВВП становила

від 0,8 до 1,3%. Станом на 1 січня 2022 року покриття сільського населення оптоволоконними мережами становило 89%, а мобільним 4G-інтернетом – 89%. На Єдиному державному веб-порталі електронних послуг було доступно понад 100 електронних державних послуг (понад 75 через портал і понад 20 через мобільний додаток). Розпочато трансформацію центрів надання адміністративних послуг при районних державних адміністраціях та розширено мережу центрів надання адміністративних послуг до 2891 точки доступу.

Водночас цифровізація окремих процесів може ускладнюватися відсутністю або суттєвим обмеженням доступу частини громадян до мережі Інтернет; значна кількість громадян, які потребують послуг державних установ, покинули свої домівки або перебувають на тимчасово окупованих територіях; підвищений рівень загроз у кіберпросторі, що вимагає швидкого реагування, готовності технічних засобів і спеціалістів.

Серед основних факторів, що впливають на процес цифровізації державного управління та цифрової трансформації суспільства за кордоном, можна виділити наступні:

- характеристика ринкової економіки, що виражається у сприянні підприємницькій свободі, вільному переміщенню робочої сили та конкурентоспроможності ринку праці;

- розвиток громадянського суспільства та соціального партнерства в цифровому середовищі;

- децентралізація влади та реалізація ефективної структурної та регіональної політики для покращення соціально-економічних умов життя громадян;

- реалізація соціально значущих проектів, що сприяють дотриманню принципів соціальної рівності та справедливості (Якушенко, Шиманська, 2017).

Відтак визначення оптимальної стратегії подальшого розвитку моделі публічного управління потребує врахування вищезазначених факторів та реалізацією сучасних інструментів диджиталізації.

Говорячи про переваги цифровізації, Т. Биркович, В. Биркович та О. Кабанець зазначають, що розвиток сфери цифрової трансформації в системі публічного управління принесе значні переваги як для компаній (зокрема, підвищення конкурентоспроможності), так і для громадян (наприклад, здобуття нових знань і навичок, розширення можливостей тощо) (Биркович, Биркович, Кабанець, 2019). Інші дослідники

наголошують на схильності більшості громадян до цифрової трансформації, оскільки цифрові технології стали основою для створення нових видів діяльності та продуктів, цінностей, а отже основою для отримання конкурентної переваги та появи нових унікальних систем. і процеси з новою вартістю (наприклад, Uber, Airbnb, Monobank тощо) (Струтинська, Козбур).

На думку О. Савченко, цифровізація публічного управління – це використання цифрових технологій, онлайн-комунікації в системі прийняття рішень та реалізації державного управління, надання адміністративних послуг та формування ефективних державних механізмів реалізації державної політики у всіх сферах суспільного життя. Цифрові технології мають максимально скоротити фазу передачі інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевого споживача за рахунок ефективного використання цифрового простору. Зазначене дозволяє отримати наступні переваги:

- 1) спрощення отримання важливих для особи адміністративних послуг та дозвільних документів;

- 2) зменшення фінансових ресурсів для підтримки системи надання адміністративних послуг офлайн;

- 3) мінімізація корупційних явищ, оскільки відсутній прямий контакт між надавачем адміністративної послуги та громадянином (Савченко, 2022).

Ера цифрового управління (Digital Era Governance), яка прийшла на зміну Новому публічному менеджменту (New Public Management), передбачала більш сучасне «цифрове» управління з акцентом на цілісності та цифровізації, орієнтованій на клієнта. Водночас В. Куйбіда разом із співавторами (Куйбіда, Карпенко, Наместнік, 2018, с. 7) вказують на дискусійне використання англійських термінів у зв'язку з цифровими трансформаціями у вітчизняному академічному полі, зокрема стосуються слів «цифрування», «цифрування» та «цифрова трансформація».

У результаті аналізу науковці перекладають «digitization» як оцифрування, що означає процес впровадження цифрових технологій для покращення життя людини, суспільства та держави. Як наслідок, цифрове урядування сприймається як цифрова реалізація державного управління (цифрова форма державного управління), яка стає етапом еволюційного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність державного управління

(інформатизація державного управління – електронне урядування – цифровізація державного управління).

Водночас, цифровізація державного управління – це процес впровадження цифрових трансформацій публічного простору (в рамках фундаментальної трансформації публічно-управлінської діяльності), що призведе до переходу до цифрового управління через використання цифрових технологій (використання інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту для типових управлінських рішень, блокчейн, смарт, портал, хмарні технології, мережеві сервіси тощо.) Це означає, що цифровізація державного управління є, у вужчому розумінні, мінливим процесом цифрової трансформації публічного управління в цифрове управління.

Отже, цифровізацію публічного управління можна визначити як процес фундаментальної зміни механізмів публічного управління загалом та діяльності державних органів зокрема, на основі впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності, що веде до прогресу розвитку цифрових перетворень в країні (Разумей, Разумей).

Серед останніх публікацій, які стосуються саме питань цифрової трансформації публічного управління, варто акцентувати увагу на роботах Хернандес, Фонте, Бенітеса (Hernandez, 2020) і Тама (Tham, 2018). Останній виокремлює три набори взаємопов'язаних факторів, які виначають цифрову трансформацію публічного управління:

А: лідерство, громадські консультації та чуйність;

В: стимули, знання і досвід;

С: регулювання, реформа освіти і зайнятість.

На думку Тама (2018), цифрова трансформація державного управління вимагає, щоб керівники на всіх рівнях влади усвідомлювали актуальність і важливість цих ключових факторів. Створення успішного цифрового державного управління може привести до економічного зростання, глобальної конкурентоспроможності та інновацій.

Водночас, вважаємо за доцільне дотримуватись термінів та дефініцій, розроблених фахівцями Національної академії державного управління при Президентові України, зокрема :

- цифрові трансформації – спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні;

- цифровізація – процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави;

- цифровізація публічного врядування – стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління);

- цифрове врядування – сервісно-орієнтована організація функціонування системи публічного врядування (управління) на основі цифрових технологій (Куйбіда, Карпенко, Наместнік, 2018).

Проте сучасний розвиток державного управління у сфері цифрової трансформації потребує не лише перегляду термінологічних змін, а й якісного переосмислення системи та відповідних елементів, переосмислення діяльності публічної адміністрації через використання інформаційно-телекомунікаційних технологій та визначення перспективних напрямів цифрової трансформації державного управління. Так, С. Квітка та Н. Новиченко серед перспективних напрямків цифрової трансформації державного управління виділяють розвиток цифрових навичок державних службовців; цифровізацію місцевої влади, цифрову трансформацію місцевого самоврядування; розвиток цифрової взаємодії влади та бізнесу, впровадження цифрових технологій у виборчу систему (Квітка, Новиченко, Гусаревич та ін, 2020).

Так, досить обґрунтовано виглядають запропоновані Ю. Пігарев та Н. Костенюк основні напрями цифровізації публічного управління в Україні, серед яких дослідники виділяють (Пігарев, Костенюк):

1) «Цифрове» робоче місце, яке включає в себе здатність співробітників працювати з цифровими технологіями і являє собою бізнес-стратегію підвищення ефективності і мобільності співробітників організації. «Цифрове» робоче місце допомагає скоротити витрати на обладнання, офісні приміщення та відрядження.

2) Багатоканальне інформування та залучення громадян. Для досягнення ефективності у процесі взаємодії з громадянами необхідно використовувати багатоканальний підхід, який забезпечує перехід від макрорівня «громадяни» до мікрорівня «конкретні громадяни». При цьому звичайна інформація діяльності громади стає діяльністю залучення громади до вироблення конкретних рішень щодо реалізації інтересів громадян, на яких вони, як носії цих інтересів, розуміються набагато краще, ніж бюрократ, відповідальний за певний набір функцій.

3) Відкриті дані, концепція яких полягає в тому, що певні дані мають бути вільними для використання та розповсюдження будь-якою особою за умови відповідності ліцензії на при-

своєння та обмін. Серед великої кількості відкритих даних на особливу увагу заслуговують відкриті державні дані як інструмент оцінки та контролю роботи влади та держави. Відкриті дані доступні через відкриті API і не підлягають обмеженням торговельних марок чи авторських прав.

4) Електронна ідентифікація громадян. Зростаючі обсяги цифрових даних, якими оперує держава та громадяни під час інтеграції, вимагають посилення надійності цифрової ідентифікації та, таким чином, формування безпечного інформаційно-комунікаційного простору, що забезпечує доступ населення до центральних сервісів і ресурсів. З цієї причини державні органи повинні запитувати постійний дозвіл (під час кожного входу в онлайн-систему) для підтвердження особи, і лише після цього надавати безперешкодний доступ до запитуваних даних.

5) Аналітика. Динамічний безперервний процес збору та аналізу інформації потрібен для отримання надійної та структурованої системи знань, яка допомагає розробити відповідні відповіді на ситуаційні запити та стратегічні дії. Впровадження цієї аналітики в різні етапи урядової та державної діяльності та надання послуг дозволить урядовим структурам відмовитися від застарілої стандартизованої звітності, що характеризується застарілими даними, і перейти до автономних процесів, які розширюють потенціал прийняття рішень завдяки наявності відповідної та більш комплексної інформації.

6) «Розумні» машини та інструменти. Органи державної влади повинні розглядати «розумні» машини та інструменти як можливість покращити існуючі методи надання послуг і створити нові державні послуги. До останніх належать, зокрема, мовні служби державних контактних пунктів, системи автоматичного оповіщення про надзвичайні ситуації, що спростить взаємодію громадян з державними установами.

7) «Інтернет речей» – екосистема функціонування фізичних об'єктів, засобів зв'язку, аналізу даних, яка використовується в державному секторі спочатку в економічній сфері. Прикладами цієї технології є, зокрема, «плата за користування», моделі оподаткування передплати, «розумний» збір сміття на вулицях міста, дистанційне спостереження за пацієнтами похилого віку тощо.

8) «Цифрові» урядові платформи, спрямовані на одночасне підвищення якості державних послуг, оптимізацію кількості державних службовців та скорочення бюджетних витрат.

Урядові структури покладаються на «цифрові» платформи для спрощення та оптимізації внутрішніх процесів, покращення взаємодії з громадянами та зменшення витрат.

Щодо основних напрямів цифрової трансформації публічного управління сфери фізичного виховання та спорту, то серед них варто виокремити:

1) Диджиталізацію самої сфери публічного управління, зокрема впровадження диджитал інструментів в процесі реалізації основних функцій управління – процеси планування, організування, мотивації та контролю. При цьому важливої ролі набувають цифрові компетентності державних службовців. Цифрова компетентність має стати однією із ключових вимог до сучасних державних службовців, оскільки саме вони є потенційними користувачами «цифрових» та «мобільних» робочих місць, використання яких дозволить їм більш якісно виконувати їх функції, а також заощадити значні кошти.

2) Використання диджитал інструментів в популяризації сфери фізичного виховання та спорту. З цією метою потребує розробки спеціальна програма популяризації з використанням відомих лідерів думок та амбасадорів того чи іншого напрямку спорту, проведення соціальної реклами, створення офлайн-хабів із навчання фізичним навичкам на базі спортивних клубів, шкіл та університетів тощо. Наприклад, розробка цифрової платформи «Дія. Спорт», яка б містила різні програми здорового харчування, альтернативні програми фізичної активності відповідно до цілей громадянина (схуднення, зниження артеріального тиску тощо).

Відтак вважаємо за доцільне запровадження системи «Спорт диджиталізований», яка в системі публічного управління є сервісно орієнтованою організацією функціонування системи публічного управління сферою фізичного виховання та спорту на основі цифрових технологій. При цьому система «Спорт диджиталізований» сприяла б вирішенню наступних завдань:

- посилення трансформаційного лідерства, зміна мислення та цифровий потенціал на індивідуальному рівні;
- розроблення інтегрованої інституційної екосистеми за допомогою всеохоплюючої нормативної бази;
- трансформація організаційної структури та культури;
- сприяння системному мисленню та розробленню інтегрованих підходів до вироблення політики та надання послуг;

- забезпечення стратегічного та професійного управління даними для забезпечення формування політики на основі таких даних та доступ до інформації через відкриті урядові дані;
- доступність технологій;
- мобілізація ресурсів та узгодження пріоритетів, планів та бюджетів, у тому числі за допомогою державно-приватних партнерських відносин.

Таким чином, впровадження диджитал-інструментів в систему публічного управління, які спроможні полегшити доступ до заходів з фізичного виховання та спорту та забезпечити активну їх популяризацію шляхом диджитал-комунікацій та удосконалити безпосередньо процес реалізації основних функцій управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
2. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» № 75/98 від 11.08.2013. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80>.
3. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
4. Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 140–144.
5. Як цифрова трансформація регіонів може збільшити інвестиційну привабливість всієї України? Досвід Естонії <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/02/16/7324113/>
6. Гуменна К.Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2019. № 4. С. 77–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13)
7. Проект Плану відновлення України [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4577defe5bf7afedc5b4a\\_Діджиталізація.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4577defe5bf7afedc5b4a_Діджиталізація.pdf)
8. Якушенко К.В., Шиманська А.В. Цифрова трансформація інформаційного забезпечення управління економікою держав-членів ЄАЕС. *Новини науки і технологій*. 2017. № 2 (41). С. 11-20.
9. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2.

10. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI\\_NK\\_2019\\_Strutynska\\_I-Basic\\_performance\\_of\\_digital\\_73-74.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf).
11. Савченко О. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2022 р., № 2 (76) [http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/12.pdf](http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/12.pdf)
12. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместник В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісн. НАДУ. Серія "Державне управління"*. 2018. №1. С. 5–11
13. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>
14. Hernandez S., Font M., Benitez M. A Digital transformation in public administration: axes and essential factors. *AVANCES*. 2020. Vol. 22, Iss.4.
15. Tham J. Critical Factors for Creating a Successful Digital Public Administration. *SSRN Electronic Journal*. 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3296207>.
16. Квітка С., Новіченко, Н., Гусаревич, Н., Піскоха, Н., Бардах, О., & Демошенко, Г. (2020). Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 8(4), 129–146.
17. Ю. Пігарев, Н. Костенюк /Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257>

## REFERENCES: —

1. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia KМУ vid 17 sichnia 2018 r № 67-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro Kontseptsiuu Natsionalnoi prohramy informatyzatsii» № 75/98 vid 11.08.2013. Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80>. [in Ukrainian].
3. Ukraina 2030E – kraïna z rozvynutoiu tsyfrovoy ekonomikoiu. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>. [in Ukrainian].
4. Pavlov M. M. Osoblyvosti protsesu tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v rozvynutykh krainakh. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2021. № 15. S. 140–144. [in Ukrainian].
5. Yak tsyfrova transformatsiia rehioniv mozhe zbilshyty investytsiinu pryvablyvist vsiiei Ukrainy? Dosvid Estonii <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/02/16/7324113/> [in Ukrainian].
6. Humenna K.R. Porivnialnyy analiz tsyfrovyykh stratehiy Ukrainy ta Polshchi. *Visnyk Natsionalnoi*

- akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukraïny. Serii : Derzhavne upravlinnia. 2019. No 4. S. 77–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13) [in Ukrainian].
7. Proekt Planu vidnovlennia Ukraïny [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4577defe5bf7afedc5b4a\\_Didzhytalizatsiia.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4577defe5bf7afedc5b4a_Didzhytalizatsiia.pdf) [in Ukrainian].
  8. Yakushenko K.V., Shymanska A.V. Tsyfrova transformatsiia informatsiy noho zabezpechennia upravlinnia ekonomikoïu derzhav-chleniv YeAES. *Novyny nauky i tekhnolohiy*. 2017. № 2 (41). S. 11-20. [in Ukrainian].
  9. Byrkovych T.I., Byrkovych V.I., Kabanets O.S. Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi tsyfrovyykh transformatsiy. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2. [in Ukrainian].
  10. Strutynska I., Kozbur H. Osnovni stymuly tsyfrovyykh transformatsiy maloho ta serednoho biznesu Ukraïny. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI\\_NK\\_2019\\_Strutynska\\_I-Basic\\_performance\\_of\\_digital\\_73-74.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf). [in Ukrainian].
  11. Savchenko O. Systematyzatsiia naukovyykh pidkhodiv do poniattia «tsyfrovizatsiia u publichnomu upravlinni». *Derzhava ta rehiony*. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia, 2022 r., № 2 (76) [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/12.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/12.pdf) [in Ukrainian].
  12. Kuybida V.S., Karpenko O.V., Namestnik V.V. Tsyfrove vriaduvannia v Ukraïni: bazovi defnitsii poniatiy no-katehorialnoho aparatu. *Visn. NADU*. Serii "Derzhavne upravlinnia". 2018. №1. S. 5–11 [in Ukrainian].
  13. Razumey H. Yu., Razumey M. M. Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia yak skladnyk tsyfrovoi transformatsii Ukraïny <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf> [in Ukrainian].
  14. Hernandez S., Font M., Benitez M. A Digital transformation in public administration: axes and essential factors. *AVANCES*. 2020. Vol. 22, Iss.4.
  15. Tham J. Critical Factors for Creating a Successful Digital Public Administration. *SSRN Electronic Journal*. 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3296207>.
  16. Kvitka S., Novichenko, N., Husarevych, N., Piskokha, N., Bardakh, O., & Demoshenko, H. (2020). Perspektyvni napriamky tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 8(4), 129–146. [in Ukrainian].
  17. Yu. Pihariev, N. Kosteniuk /Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia yak chynnyk tsyfrovoi transformatsii Ukraïny <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257> [in Ukrainian].