

**В. В. Ченцов**, доктор історичних наук, доктор наук з державного управління, професор, перший проректор Університету митної справи та фінансів

**О. І. Бобровський**, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, докторант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

## ПАРАДИГМА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У статті наведені теоретичні засади основних складових елементів процесів трансформації діяльності центральних органів державної влади шляхом інформатизації, цифровізації й організації процесів побудови та управління ними. Охарактеризовано еволюційний шлях їх розвитку, сучасна роль, значущість і напрями застосування в контексті реформування змісту діяльності органів виконавчої влади. Виокремлені й охарактеризовані основні загальнонаціональні заходи і проблеми цілеспрямованої діяльності держави щодо стратегічного і поточного проведення в Україні реформ інформатизації та цифровізації управлінських виробничих і суспільних життєзабезпечувальних процесів. Серед недостатньо досліджених проблем, вирішення яких сприяло б підвищенню ефективності діяльності органів виконавчої влади в напрямі інформатизації і цифровізації суспільної діяльності, відмічено недостатнє врахування під час розробки стратегій і планів розвитку та здійснення заходів щодо їх реалізації, стану їх взаємообумовленості, видів трансформаційних процесів і тісного зв'язку, спільного організаційного забезпечення і нормативно-інституційного супроводу. На основі аналізу теоретичної сутності, концептуального змісту і результатів запровадження інформатизації, цифровізації, організації і трансформації та результатів їх впливу на трансформацію здійснюваних зрушень, зроблено висновок про їх парадигмальний характер і доцільність спільного одночасного розгляду і застосування. На основі аналізу теоретичної сутності концептуального змісту понять інформатизація, цифровізація і трансформація діяльності органів виконавчої влади виявлено недостатнє врахування при розробці стратегій і планів розвитку їх тісного зв'язку, взаємообумовленості і взаємопов'язаності, що потребує спільного організаційного забезпечення і нормативно-інституційного супроводу. Запропоноване поняття парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади; розроблена теоретична модель парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади; розкрита теоретико-методологічна база, надана характеристика її елементів. Розроблена модель реалізації парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади. Передбачено її застосування як науково-методологічної бази обґрунтування Національної стратегії цифровізації діяльності органів виконавчої влади на всіх ієрархічних рівнях шляхом проєктування інтегрованих процесів цифровізації з використанням і імплементацією в них.

Ключові слова: органи виконавчої влади, діяльність, ефективність, реформування, інформатизація, цифровізація, цифрові технології, трансформація, парадигма.

### *V. V. Chentsov, O. I. Bobrovskiy. Paradigm of digital transformation of activities of executive authorities*

The article presents the theoretical foundations of the main constituent elements of the processes of transformation of the activities of central state authorities through informatization, digitization and organization of the processes of construction and management. The evolutionary path of their development, modern role, significance and directions of application in the context of reforming the content of the activities of executive authorities are characterized. The main nationwide measures and problems of the purposeful activity of the state regarding the strategic and current implementation of informatization reforms and digitization of administrative production and social life-supporting processes in Ukraine are highlighted and characterized. Among the insufficiently researched problems, the solution of which would contribute to increasing the efficiency of the activities of executive authorities in the direction of informatization and digitization of social activities, insufficient consideration was noted during the development of development strategies and plans and the implementation of measures for their implementation, the state of their interdependence, the types of transformational processes and the close connection communication, joint organizational support and regulatory and institutional support. Based on the analysis of the theoretical essence, conceptual content and results of the introduction of informatization, digitalization, organization and transformation and the results of their influence on the transformation of the changes being made, a conclusion was made about their paradigmatic nature and the feasibility of joint simultaneous consideration and application. Based on the analysis of the theoretical essence of the conceptual content of the concepts of informatization, digitalization and transformation of the activities of executive authorities, insufficient consideration was found in the development of strategies and plans for the development of their close connection, interdependence and interdependence, which requires joint organizational support and normative institutional support. The proposed concept of the paradigm of digital transformation of the activities of executive authorities; a theoretical model of the paradigm of digital transformation of the activities of executive authorities was developed; the theoretical and methodological

*base is disclosed, the characteristics of its elements are given. A model of implementation of the paradigm of digital transformation of the activities of executive authorities has been developed. Its use as a scientific and methodological basis for the justification of the National strategy of digitalization of the activities of executive authorities at all hierarchical levels by designing integrated digitalization processes with their use and implementation is foreseen.*

*Key words: bodies of executive power, activity, efficiency, reformation, informatization, digitalization, digital technologies, transformation, paradigm.*

**Постановка проблеми.** Однією з головних передумов підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади на сучасному етапі визначено удосконалення управлінських технологій з використанням інформатизації та цифровізації процесів їх здійснення. До основних характеристик елементів управлінських технологій належать їх системність, науковість, інтелектуальність у здійсненні, соціально-економічна спрямованість та інші ознаки, для застосування яких необхідно створення певних умов. Вони повинні мати спільну ідеологію, принципи, єдину спрямованість застосування технології вбудовування в операціях процесів здійснення, можливість забезпечення певного технологічного рівня, бути регульованими і контрольованими. Ці умови можуть бути створені шляхом проектування і застосування процесів цифровізації суспільної управлінської діяльності. На сучасному етапі вже частково існують відповідні умови: створені організаційні засади проектування, досягнута високий ступінь наукової методології, організаційного й управлінського забезпечення, сформований склад високопрофесійних фахівців.

Процеси інформатизації і цифровізації суспільної та управлінської діяльності останніми роками в Україні набули національного масштабу. Прийнята низка державних документів, стратегій, програм і планів інформатизації суспільства, створена інституційна і правова база, визначені процеси життєдіяльності, призначені для застосування і впровадження нових технологій. Але поки суттєвих змін у підвищенні ефективності української економіки і діяльності органів управління усіх рівнів державної, місцевої і галузевої влади і суспільних організацій за рахунок інформатизації та цифровізації, застосування нових технологій не спостерігається. Причиною такого стану є не тільки воєнний час і пов'язані з цим руйнування, а й недоопрацювання певних елементів і механізмів управління розробкою і впровадженням цих процесів. До того ж у системі діяльності органів виконавчої влади відсутнє належне теоретико-методологічне підґрунтя інформатизації і цифровізації процесів діяльності, які б сприяли підвищенню ефективності процесів управління, організації швидкого системного застосування інструментів нових технологічних можливостей, керованості інформаційними і цифровими трансформаціями. Можливості інформатизації і цифровізації для удосконалення діяльності органів виконавчої влади хоч і привернули до себе велику увагу влади, але питання їх швидкого опанування і застосування в окремих галузях, не належать до компетенції органам влади через відсутність у країні узгодженої і керованої національної стратегії і програми підвищення ефективності державного управління. Здійснювані фрагментарні заходи не сприяють отриманню швидкого результату і в керованих системах. Процеси цифровізації полікомпонентні. Вони стосуються багатоспектної, всебічної і повсюдної суспільної й управлінської діяльності і перебувають під впливом постійних зрушень. Останні можуть мати різний характер, види, бути різними за масштабністю та іншими характеристиками. На сучасному етапі розвитку суспільства вони відрізняються швидкістю, глибиною впливу і набувають парадигмального характеру за багатьма напрямками. Парадигмальні зрушення в системі організації діяльності органів виконавчої влади мотивують до подальших системних досліджень трансформаційних процесів і їх побудови із застосуванням парадигмальної концепції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Парадигмальні явища і зрушення вже давно привертають увагу вченої спільноти. Перші дослідження і визначення поняття «парадигма» наведені в працях Кун Томас, В. Вільсона, Дж. Хітчиса, С. Кові, Дж. Мілера та ін. [1]. Результати їх досліджень стали першоосновою цієї складної категорії, яка з часом набула інтерактивних властивостей і стала розвиватися за певними закономірностями. Результати дослідження наукової парадигми, її формування і застосування в процесах суспільного розвитку, зокрема в державному управлінні, наведені в працях: В. Атаманчука, В. Антонової, В. Бакуменко, О. Бобровської, В. Вакулєнко, В. Дюндзюка, Н. Нижник, А. Мельник, В. Мартиненко, С. Попова, С. Пермінової, О. Соскіна, О. Червякової та ін. [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Широкоплинні процеси суспільного розвитку, їх поглиблення і розширення сформували умови для парадигмальних зрушень, мотивували підвищення інтересів наукової спільноти до проведення досліджень видів і змісту змін у розвитку суспільства, методології і способів реформування його процесів з метою імплементації змін у суспільну діяльність і управління ними з боку органів виконавчої влади. Методологічним основам засад суспільного реформування й побудови процесів розвитку державного управління присвячені праці С. Серьогіна, С. Лукіна, С. Намісника, В. Павлова, О. Піжук, О. Мунько, О. Матвєєвої, І. Чикаренко та ін. [7; 8; 9; 10; 11].

Проблеми цифровізації і цифрових трансформацій, запровадження електронних технологій у публічне управління в різних аспектах висвітлюються в наукових працях: В. Куйбіди, О. Берназюка, Т. Биркович, В. Биркович, В. Дрешпака, Н. Грицяк, О. Кабанець, О. Карпенко, П. Клімушина, І. Лопушинського, І. Макарової, В. Наместніка, О. Орлова, М. Павлова, Ю. Пігарєва, Г. Почепцова, О. Савченко, Г. Чмерук та ін. [7; 10; 12; 13].

На сучасному етапі особлива увага стала приділятися предметному дослідженню парадигмальних питань, пов'язаних з інформатизацією, цифровізацією і трансформаційними перетвореннями у змісті процесів управлінської діяльності і їх застосуванню в технологіях четвертої промислової революції. Вони повинні передувати аналогічним перетворенням у керованих системах і слугувати для них методологічним підґрунтям. Ці питання вже частково розглядаються в наукових працях В. Вишневського, С. Князева, Ю. Божко, Д. Дзвінчука, О. Панченко, І. Сердюк, Д. Желюк, І. Гриценко, В. Хаустової, Л. Титаренко, В. Немчинова, Н. Хвостікова, Ю. Біленко та ін. [14; 15; 16].

Водночас численні дослідження в цьому напрямі здійснюються відокремлено і недостатньо враховують практичні аспекти спільного застосування їх результатів у процесах управління цифровізацією суспільства і діяльності органів виконавчої влади, що мотивує до пошуку шляхів їх поєднання, спільного розгляду і впровадження в процеси управління змінами в суспільстві.

**Метою статті** є спільний розгляд концепції інформатизації, цифровізації і організації суспільної діяльності при здійсненні трансформаційних інтегрованих процесів змін при цифровізації державної діяльності; уточнення і визначення змісту парадигмальних змін в управлінні трансформаційними процесами при їх опануванні й імплементації в діяльність органів виконавчої влади.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан економіки і соціальної сфери України потребує пошуку інноваційних ідей реалізації невикористаних можливостей, активізації і підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади в напрямі управління процесами відтворення й оновлення економічної і соціальної сфери країни.

Інноваційні ідеї в системі суспільного існування продукуються і розвиваються інтелектом його громадян і мають свої особливості, але з появою нових знань, виникає їх зв'язок з ідеями, які застосовуються в існуючому світі, відбувається їх доповнення, взаємозбагачення, взаємовплив і співіснування. Ці процеси перебувають у центрі уваги наукового світу, міжнародного, національного, внутрішнього рівня, які скеровують інноваційне вдосконалення процесів на благо власних країн. Для своєчасної й ефективної побудови цього процесу самі системи управління також мають розвиватися. Еволюціонують теоретичні й практичні основи їх існування і функціонування, формуються концептуальні засади, змінюючи парадигмальні основи процесів управління і розвитку. Цю тезу ілюструють теоретичні засади формування і функціонування діяльності органів виконавчої влади України, які розвиваються покроково і змінюються під впливом зміни парадигм розвитку, формуються і обґрунтовуються нові теорії державного управління, розвивається наука державного управління як галузь знань. Вона еволюціонує за низкою відомих теорій: класичної теорії державного управління, теорії людських відносин, теорії і практики промислового і фінансового менеджменту, процесуальної теорії, теорії справедливості, біхевіористичної теорії та багатьох інших. Нові концепції відображають об'єктивні потреби суспільства, розкривають, поширюють і поглиблюють зміст і роль державного управління. Його форми стають гнучкішими, урізноманітнюються за напрямками і видами процесів здійснення державної діяльності і технологій їх реалізації із застосуванням кращих світових результатів інформаційного й інноваційного розвитку сучасного етапу процесу інформатизації і цифровізації та їх трансформації в суспільну діяльність. Ці теорії застосовуються в усіх країнах світу і сконцентровують увагу на організаційних структурах органів виконавчої влади, ієрархії, взаємодії інформаційних потоків, визначенні людських потреб, різних аспектах соціальної взаємодії і регулювання всіх сторін діяльності тощо.

На сучасному етапі трансформація процесів управлінської діяльності органів виконавчої влади, в які впроваджуються інформаційні і цифрові технології, набуває нових темпів, хоча теоретичне й методичне забезпечення їх проєктування і реалізації поки не має усталеного порядку визначення і технологій організаційного забезпечення. Поки інформатизація і цифровізація здійснюються переважно на основі діючих технологій управлінської діяльності, що не сприяє налагодженню умов і можливостей їх довгострокового застосування. Необхідним стає суттєве підвищення інноваційного змісту, форм і технологій трансформаційних процесів діяльності органів виконавчої влади на основі їх парадигмальної сутності й одночасного здійснення інформаційних, цифрових і організаційних перетворень.

На сучасному етапі основою процесів розвитку цивілізованого суспільства вважається інформація. В Законі України «Про інформацію» термін «інформація» розглядається як «будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» [17, ст. 1]. Загалом під інформацією закон розуміє систематизовані, документовані, публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі [17, ст. 12]. Інформація стала важливим фактором зміни якості життя людей і управління процесами його розвитку. Знання, створювані і накопичувані в суспільстві, втілені в інформацію, дозволяють зрозуміти зміст, призначення, корисність сфери технологій застосування, принципи формування і долучення до інформаційного простору суспільства і його інформатизації. Значущість і роль інформації в розвитку суспільства сприяли процесам її набуття, поглиблення й удосконалення. Державна інформаційна політика розглядається як сукупність основних напрямів і способів діяльності держави стосовно одержання, використання, поширення та зберігання інформації [17]. В Україні була прийнята низка законотворчих документів стосовно створення і раціонального використання, забезпечення якості і повсюдності інформації і процесів її розвитку – інформатизації [17; 18; 19; 20; 21].

В Законах України «Про Національну програму інформатизації» та «Про Концепцію Національної програми інформатизації», прийнятих у 1998 р., наведено таке визначення: «Інформатизація – сукупність взаємопов’язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян та суспільства на основі створення, розвитку і використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, які побудовані на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки» [18, ст. 1; 19]. В Законі України, прийнятому 1 грудня 2022 р. інформатизація розглядається як «сукупність взаємопов’язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, технологічних та виробничих процесів, спрямованих на створення умов для забезпечення розвитку інформаційного суспільства та впровадження інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій» [21].

Національна програма інформатизації включає такі складники: Концепцію Національної програми інформатизації, сукупність державних програм з інформатизації, галузевих і регіональних програм та проєктів інформатизації, у тому числі і органів місцевого самоврядування. Її призначенням стало визначення стратегії розв’язання проблеми забезпечення інформаційних потреб та інформаційної підтримки соціально-економічної, екологічної, науково-технічної, оборонної, національно-культурної та іншої діяльності у сфері загальнодержавного значення [21, ст. 2]. Були розроблені низки планів і програм її розвитку, фундаментальні й цільові програми, здійснено розширення і поглиблення проєктів інформатизації суспільства. У кожній системі господарювання наводиться розширене предметне поле інформаційної діяльності, в якому планується створювати і здійснювати концепції інформатизації на єдиній основі з огляду інтеграції в національну, європейську і світову інформаційні системи.

Але сама по собі інформація, якою б якісною і об’єктивною вона не була, не гарантує успішну діяльність у сферах свого застосування. Інформація потребує органічного поєднання з усіма елементами суспільної діяльності, зі змістом алгоритмів її пошуку й обробки при вирішенні поставлених завдань і функцій, які виконуються завдяки їх інформаційному забезпеченню.

Другим етапом розвитку інформатизації суспільного життя стала цифровізація. У вузькому сенсі вона означає перетворення інформації на цифрову форму, а в широкому – наступний за інформатизацією крок і соціально-економічний потужний тренд ефективного світового розвитку. На мікрорівні цифровізація розглядається як процес покращення процедур, механізмів, методів діяльності шляхом запровадження інформаційно-комунікативних технологій у діяльність та комунікацію [12]. Цифрове представлення інформації скорочує час на її осмислення, опанування і перетворення, сприяє появі нових форм в організації і технологіях здійснення управлінської діяльності. Концепції інформатизації і цифровізації охоплюють усі види діяльності суспільства, спрямовуються на глобальні цілі і створення умов функціонування суспільства в умовах четвертої промислової революції. Пошук нових моделей розвитку без цифровізації стає безальтернативним. В їх основі передбачається якомога повне використання інтелектуального і творчого потенціалу особистостей і суспільства загалом. Одночасно цифровізація формує умови для нових технологій її реалізації, зміни інструментів і складників та сприяє системній завершеності суспільної діяльності.

В Україні перехід до цифровізації розглядається як нова рушійна сила, що дає поштовх розвитку інновацій, розширює і збільшує технологічний потенціал, охоплює переважну більшість сфер людської діяльності. Вона повинна сприяти обранню світових цифрових трендів, створювати умови для розробки стратегій цифрових трансформацій з амбітними цілями, створення національних і загальносуспільних проєктів розвитку. Однак терміни і поняття, які використовуються при розкритті змісту, призначення складників нового етапу розвитку інформатизації суспільства (хоч і використовуються широко й самостійно), досі не мають загальноприйнятого визначення. В даному випадку ми використовували широко вживане поняття цифровізації (від англ. digitalization), яке означає процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства й держави [7, с. 7].

Стратегічне бачення цифровізації суспільних процесів життєдіяльності розглядається за окремими галузями, сферами і об’єктами. Технологічною основою, базованою на відкриттях четвертої промислової революції, слід назвати технології штучного інтелекту, робототехніки та сенсорики, великі дані (Big-data), цифрові платформи, 3D- і 4D-друк, багаторівневі комунікаційні системи. До інструментів і продуктів цифровізації включають широкий спектр ключових цифрових технологій: штучний інтелект, великі дані, когнітивні технології, системи розподіленого реєстру, нейротехнології, технології хмарних обчислень, хмарні ресурси, хмарні сервіси, біометричні і квантові технології, безпілотні технології, кіберфізичні системи, адитивні технології, роботизацію та інші технології переходу з реального світу у світ віртуальний [13]. Передбачається, що цифровізація буде стосуватися всіх секторів і видів діяльності (державного, приватного, виробничого і невиробничого), фінансового і соціально-економічного стану держави й охоплювати всі галузі промислової і непромислової сфери та сприяти створенню цифрового суспільства.

Зміст діяльності щодо цифровізації українського суспільства достатньо широко розкритий у документі «Цифрова агенда України – 2020» [22]. У ньому представлені засади «цифрової» економіки України в розділах: Програма «Індустрія 4.0» та концепція «Смарт-фабрика»; Інструменти стимулювання та державної підтримки

програми «Індустрія 4.0»; Експортне лідерство та можливості національної індустрії ІКТ на внутрішньому ринку; «цифрове» землеробство. В розділі «Цифровізація державного управління» наведено напрямками – стратегічні технології управління та діяльності; аутсорсинг та уніфікація бізнес-процесів, хмарна стратегія.

У цифровій адженді наголошується на можливості України здійснити «стрибокподібний розвиток» за рахунок уникнення проходження традиційних для поступового розвитку етапів з метою скорочення розриву, який існує між рівнем продуктивності та ефективності розвинених країн та країн, що розвиваються, або відповідних сфер їх життєдіяльності [22, с. 11]. План заходів щодо її реалізації схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р [23]. Ця концепція являла собою короткостроковий та початковий інструмент розвитку та стимулювання внутрішніх ринків споживання, впровадження та виробництва цифрових технологій, який містив бачення трансформації економіки від традиційної (аналогової) до ефективної цифрової і встановлював першочергові кроки щодо імплементації відповідних стимулів створення умов цифровізації в реальному секторі економіки, а також визначав критичні сфери і проєкти цифровізації держави. Цей інструмент давав віру в певні можливості країни. Однак стан воєнного і повоєнного періоду економіки країни не позбавляють віри в те, що ці надії виправдаються.

Складовою частиною цифрових трансформаційних зрушень процесів діяльності органів виконавчої влади є їх організація, проєктування і запровадження, що потребує відповідних наукових засад. Теорія організації на шляху свого становлення формувалась як загальний підхід до визначення організаційних параметрів, які ґрунтуються на вивченні анатомії організацій, їх формальних структур, розподілу праці, спеціалізації і ієрархічної побудови структур організації. На другому етапі розвитку неокласична (поведінкова) теорія організації в центр уваги поставила людину і більш конкретну соціологію відносин, індивідуальну і групову взаємодію та децентралізацію повноважень. На сучасному етапі організаційна наука розглядає організації як відкриті системи, які постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем, до якого вони мають пристосуватись і разом з ним синхронно розвиватись.

На основі визначення змісту управлінської праці і узгодження інформації за видами робіт, розподілу і закріпленню робіт на етапах їх послідовного виконання, регламентування і чіткого порядку здійснення, організаційного забезпечення здійснюються операції інформатизації, цифровізації і організації їх запровадження новими методами і технологіями праці. При цьому відбуваються глибокі трансформаційні зрушення в змісті, методах, технологіях, процесах і механізмах управлінській діяльності, які повинні забезпечити нову якість і підвищити рівень розвитку внаслідок упровадження у трудовий процес виконання функцій управління. Визначення змісту і умов спільного застосування, опанування й організації, узгодження, візуалізації і затвердження процесів інформатизації і цифровізації діяльності органів виконавчої влади створюють умови для оцінювання якості і конкурентоспроможності потенціалу систем управління, ефективного регулювання управлінської діяльності, а також реалізуються умови подальшого їх зростання на новій парадигмальній основі.

Процеси інформатизації, цифровізації, організації і трансформації в усіх сферах суспільної діяльності йдуть разом, послідовно, у тісному зв'язку і сприяють революційним змінам у суспільстві: своєчасне впровадження інновацій технологій виробництва; забезпечення його організації й управління; створення нових сфер і сегментів діяльності; розширення і поглиблення змісту і видів управлінської діяльності, запровадження нового інструментарію і засобів праці, поширення суспільних цілей і цінностей; формування умов для необхідної конверсії цифрових платформ в єдині системи національного і регіонального масштабів та інші інноваційні зрушення характеристик діяльності. Їх очікувані результати розглядаються як інноваційні блага і спільні надбання суспільства.

Від системи державного управління поява інноваційних ідей у суспільному діяльнісному середовищі та інструменти їх опанування і реалізації потребується адекватне, своєчасне і швидке реагування на появу інновацій і створення умов їх застосування шляхом проведення заходів щодо організації їх впровадження, як у своїй діяльності, так і в процесах керованих систем, яким вони повинні надавати новий імпульс подальшого розвитку. При цьому необхідно відкорегувати наявні програми і плани діяльності і втілити в них інформаційні зрушення, параметри, показники, технології, процеси і механізми яких спрямовуються на підвищення динаміки розвитку, контролю, управління і відповідальності всіх учасників управлінського процесу (представників органів влади, суспільства і бізнесових структур, виконавців і споживачів результатів реалізації інноваційних ідей та ін.).

Головним завданням у цьому напрямі є активізація дій у створенні й управлінні процесами опанування народом країни і трудовими колективами інноваційних змін, які стосуються підвищення ефективності органів виконавчої влади і суспільства, які можуть набути вищу продуктивність за рахунок їх інноваційності. Такою умовою повинно стати розробка і застосування інноваційних ідей інформатизації, цифровізації і організації запланованих змін при їх реалізації і застосуванні.

Побудова і реалізація таких складних процесів у системах існування суспільства, насамперед в Україні, повинна стосуватись самих органів виконавчої влади, оскільки їх діяльність концептуально змінюється першою, поглиблюються і доповнюються процеси перетворень, розширюються зміст, напрями і масштаби владного впливу на розвиток суспільства.

Впровадження комплексних інновацій надає трансформаційним процесам, які формують органи виконавчої влади, нового особливого статусу пріоритетного чинника розвитку держави – державного управління, зокрема впливу на керовані системи. А глибокі суспільні зрушення формують зміст сучасної парадигми підвищення інноваційності й ефективності діяльності органів виконавчої влади, що базуються на процесах інформатизації і цифровізації, цілеспрямовують перетворення в напрямі об'єднання цілей, ідентифікації функцій, технологій, процесів і механізмів управління в єдину системну композицію діяльності з урахуванням усіх змін (еволюційних і революційних), їх накопичення і спільного застосування.

Поняття «парадигма» широко використовується в сучасних теоріях багатьох наук у передбаченнях змін, цілей і напрямів розвитку суспільства. Управлінські парадигми відображають світоглядні уявлення про впливові фактори ефективності діяльності органів виконавчої влади, в передбачуваних змінах цілей змісту і напрямів діяльності в умовах суспільного розвитку.

*Парадигму цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади* пропонується розуміти (сприймати) як сукупність концепцій ефективності і розвитку державної діяльності, що відображають базові ідеї і принципи розвитку, їх системне узгодження на всіх ієрархічних рівнях за метою, видами, змістом функцій, технологій і процесів їх застосування співставних з технологіями четвертої промислової революції і впроваджуваних шляхом побудови інтеграційних процесів системної цифрової трансформації змісту і технологій організації діяльності.

Теоретичні і методологічні засади формування парадигми цифрових трансформаційних процесів діяльності органів виконавчої влади уособлюють у собі низку концепцій – концепцію змін, концепцію державного управління, інформатизаційну, організаційну, цифрову і трансформаційну концепції. Парадигма процесу об'єднує концепції, які вже прийняті науковою спільнотою і суспільством для використання і вбудовування в стійкі моделі управління і при цьому продовжують впорядковуватись і супроводжуватись комплексом дій різного роду, які мають власні цілі і спрямовують їх на досягнення спільних цілей, що підтверджуються єдиними професійними поглядами теоретиків і практиків. Ядром парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади шляхом інформатизації і цифровізації її процесів стають концептуальні ідеї теорії інформатизації і цифровізації, теорії організації, теорії трансформації і теорії державного управління, а для особливих умов – і інші теорії. Кожна з теорій має систему наукових знань, які відображають сутність явищ і їх властивості, пояснюють характер і механізми їх внутрішніх змін і впливів на певні процеси навколишнього середовища. Теоретична модель парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади і її складники наведені в таблиці 1. Модель її реалізації подано на рисунку 1.

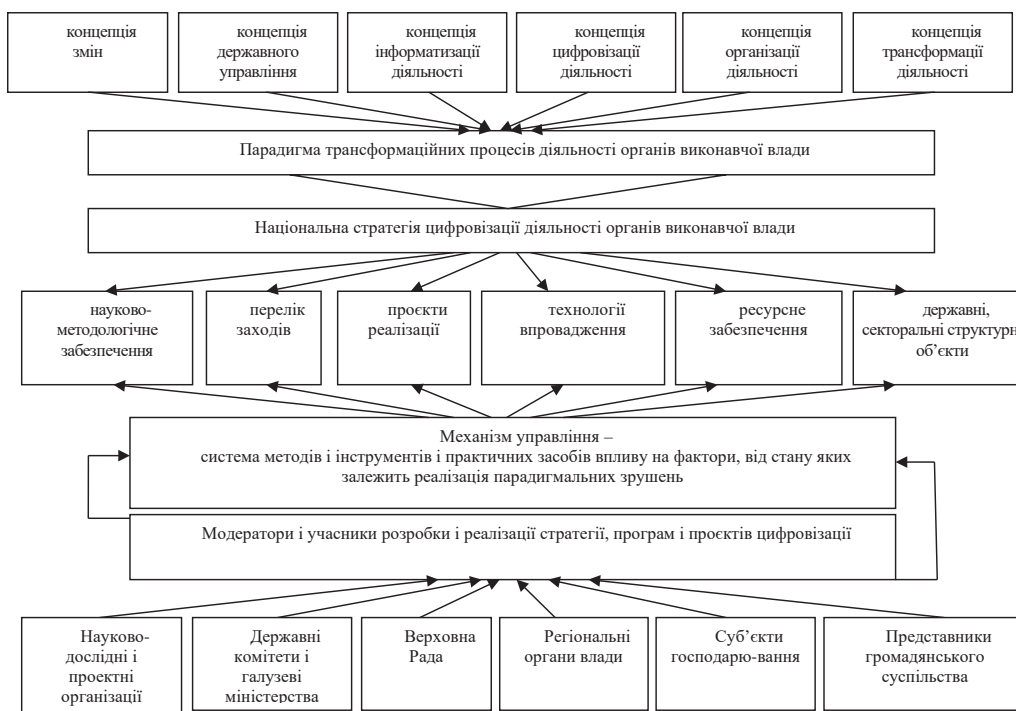


Рис. 1. Модель реалізації парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади

**Складники теоретичної моделі парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади**

Складники моделі	Зміст, узагальнені характеристики, призначення і доцільність застосування
1. Зміни наявного чи очікуваного стану діяльності органів виконавчої влади, які потребують інноваційних зрушень із запровадження процесів цифрової трансформації	Зміни, що відбуваються в ході суспільного розвитку, процеси формування і розгортання планів технологічної революції Індустрія-4. Розгорнуті характеристики змін, які доцільно здійснювати шляхом налагодження процесів цифровізації управлінської діяльності, що дозволяє конкретизувати складники парадигми процесів управління, у складі яких доцільно відрізнити глобальні, національні, регіональні, галузеві, прогресивні й деструктивні, інноваційні й революційні, структурні, соціальні, технологічні, технічні, економічні, системні, локальні та ін. Їх визначення створить умови для глибшого розуміння і проєктування їх здійснення із застосуванням парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади
2. Парадигма цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади	Сукупність одночасно і спільно застосованих концепцій ефективності діяльності органів державної влади, які відображають її базові ідеї, системне узгодження, принципи, призначення і концептуальні засади, які здатні вирішувати складні питання інноваційного обґрунтування змісту діяльності органів виконавчої влади, що забезпечать її новий стан і рівень. Парадигма інтегрує і консолідує дії і проєкти, гармонізує інформаційно-корпоративні відносини між різними спектрами діяльності, створює загальну картину раціональної, якісної та інноваційної її трансформації. Використовується при проєктуванні змісту, інструментарію інноваційних перетворень, створенні методологічних засад і передумов системних інноваційних дій. Окреслює і формує системні цілеспрямовані напрями руху цифровізації управлінської діяльності синхронно із процесами цифровізації суспільного розвитку
2.1. Концепція змін; 2.2. концепція державного управління; 2.2. концепція інформатизації діяльності; 2.3. концепція цифровізації діяльності; 2.4. концепція організації діяльності; 2.5. концепція трансформації діяльності (за необхідності)	Різноманітність визначення поняття «концепція» засвідчує, що її головний зміст являє собою систему поглядів на наявні і нові явища або проблеми, системи необхідних знань і форм їх реалізації, які доцільно опанувати в процесі суспільного прогресивного руху. Складники концепції парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади концентрують увагу на баченні і реалізації ключових напрямів можливостей свого впливу на зміни стану діяльності управлінської праці, застосування системи базових ідей, зміни її структури, інформаційно-комунікативних зв'язків, послідовність їх операційної побудови і використання в процесі переходу досліджуваних об'єктів у новий стан, системне підвищення, якості, продуктивності та ефективності спільного застосування
3. Інструменти реалізації парадигми	Стратегії, плани, проєкти з конкретизацією змісту і планів спільної сукупності поведінкових дій щодо реалізації цілей парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади представляється в стратегіях, цільових програмах і планах, проєктах програмних продуктів, алгоритмах, графічних матеріалах тощо
4. Процеси реалізації парадигмальних змін	Реалізація послідовних взаємопов'язаних безперервних дій за встановленим порядком виконання сукупності операцій способами, елементами стратегій, програм і планів реалізації парадигми цифрової трансформації, спрямованих на позитивні зміни, переваги, підвищення результативності цінності праці з використанням інноваційних, інформаційно-комп'ютерних технологій і технологій Індустрії-4, що забезпечує очікуваний рівень цифровізації
5. Науково-технічні засоби цифровізації діяльності	Методологія розробки і застосування змісту концепцій і стратегій парадигми, інструментів реалізації парадигми, комп'ютерні програми і комплекси ІТ, комп'ютерна й організаційна техніка, цифрові платформи і технології Індустрії-4

Починаючи з 1992 р. Уряд України створював умови для здійснення масштабних стратегічних заходів щодо інформатизації суспільства [17; 18], а в останні роки і щодо цифровізації суспільної діяльності, електронного та смарт-управління [22–26]. Ці заходи частково стосуються всієї країни, поширюються на окремі сфери і галузі, суб'єкти господарювання й об'єкти діяльності. Але помітних змін у якості і результативності процесів діяльності органів виконавчої влади, впливу на стан чи результати запровадження в економічній, соціальній, екологічній чи інших сферах діяльності не спостерігається.

Результати запровадження заходів інформатизації і цифровізації оцінюються за їх кількістю, сферами розповсюдження і вартістю. Залишаються ненаголошеними і результати змін діяльності самих органів виконавчої влади, які ідентифікують процеси змін у технології діяльності і управління керованими системами. Недостатньо представлені форми уніфікації і стандартизації управлінських процесів в Україні до відповідних процесів країн ЄС, зокрема стосовно їх комплексного спільного застосування. І хоч за основу беруться світові наукові відкриття та інновації, їх стратегічні заходи поки тільки наголошуються і не являють собою єдине ціле і єдину структуру. Вони комплексно не формуються і не реалізуються в певній послідовності жорсткого контролювання й управління процесами створення і запровадження інновацій, попри численні державні структури, створені для участі в проєктуванні цих процесів і їх належній реалізації.

Сформувався власний досвід розробки стратегічних і програмних документів у різних сферах діяльності і галузей, але їх кількість надзвичайно завелика, а зміст не враховує зв'язки, які об'єктивно існують між різними сферами діяльності, а тому їх наявність не свідчить про якість, обґрунтованість і практичну значущість при впровадженні. До того ж переважна більшість цих документів має тенденції до невиконання. Суттєва частина з них містить забагато заходів декларативного характеру, невизначені критерії оцінювання очікуваних результатів. Відсутня також конкретизація відповідальності за порушення строків і невиконання завдань. Однією з причин такого стану є відсутність попередньої інновації та ідентифікації процесів трансформації діяльності органів виконавчої влади, пов'язаних напряму з процесами трансформації в керованих системах, які повинні стати синтезуючим інтегрованим каталізатором ланцюга інноваційної цифрової трансформаційної діяльності в усіх сферах з використанням комплексного трансферу механізмів управління процесами інновації.

Для успішного здійснення трансформаційних процесів цифрової діяльності в системі народного господарства була проведена велика робота, прийнята низка нормативно-законодавчих і регулюючих документів, розроблені і прийняті програми і плани цифровізації галузей і соціально-економічних процесів, розпочалось їх активне впровадження. Водночас із забезпеченням процесів цифровізації країни постала складна проблема відтворення і відновлення ритму і забезпечення плинності процесів життєдіяльності на інноваційній основі. Це змотивувало глибокі зміни у змісті діяльності органів виконавчої влади, на які покладасться велика місія – організувати й очолити шлях відбудови України, її динамічний рух у напрямі продовження реалізації планів довоєнного періоду для побудови економічно самодостатньої, соціально-розвинутої, конкурентоспроможної держави європейського зразка. Ці проблеми слід вирішувати, одночасно узгоджуючи в Національній стратегії питання цифровізації діяльності органів виконавчої влади, а метою повинно стати застосування сукупності концепцій і визначення цілей цифрової трансформації діяльності органів влади з урахуванням завдань щодо відновлення України.

Розробка Національної стратегії цифровізації діяльності органів виконавчої влади надасть можливість підвищити збалансованість і упорядкованість напрямів і сфер розвитку усіх перетворень. Мета стратегії – визначити парадигмальні цілі цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади, форм, завдань, функцій, об'єктів, процесів, механізмів і моделей управління, які в сукупності здатні створювати, впроваджувати, розповсюджувати, накопичувати, зберігати і розвивати національні інформаційні і цифрові ресурси країни, розосереджені й використовувані в соціально-економічних процесах усіх промислових і непромислових галузей за узгодженими напрямками й об'єктами.

Цей документ став би дієвим інструментом проектування і реалізації трансформаційних процесів інноваційної системи модернізації державної управлінської діяльності щодо її акумулювання і безпосередньої участі органів виконавчої влади у процесах відновлення економіки України і підґрунтям для формування стандартизованих процесів цифровізації управлінських рішень для типових процесів управління.

Одночасний спільний розгляд попередньо визначених концепцій інформатизації, цифровізації, організації, трансформації та інших споріднених теорій для забезпечення управлінських процесів дозволить визначити генеральний шлях подальшого розвитку органів державної влади, ставши основою для розробки і корегування планів діяльності органів влади з відтворення динамічного руху і стабільного розвитку. У цьому документі повинно бути наведене єдине розуміння і принципи інтегрованого процесного підходу до поняття парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади, включаючи загальні пріоритети, сфери, систему дій і регулятивних заходів і нормативно-правових актів, які будуть супроводжувати і спрямовувати процеси трансформації, принципів їх розробки, застосування і регулювання, інституційне й організаційне забезпечення та інших умов, яких потребує сучасний змінюваний світ.

Єдине ціле парадигми і її практичного застосування повинно створюватися шляхом об'єднання процесів діяльності органів виконавчої влади із процесами управління керованими системами для її запровадження, з подальшим упорядкуванням компонентів різної природи і забезпечення управління ними висококваліфікованими фахівцями різних професій. Сукупні складники парадигми повинні охоплювати світові й національні критерії ефективної управлінської діяльності, які відображають і створюють безперервний ефективний вплив державного управління на керовані системи і забезпечують відповідний соціально-економічний розвиток країни.

**Висновки.** Тенденції сучасного розвитку суспільства зумовлюють необхідність впровадження нових підходів для здійснення різних видів діяльності, серед яких інформатизація та цифровізація органів виконавчої влади, які поєднують досягнення різних наук і сприяють підвищенню ефективності управління, позитивно впливаючи на діяльність керованих систем і об'єктів. Інструментарієм наукового управління слугують наукові теорії, концепції, парадигми, стратегії, принципи, методи та інші складники наукового пошуку й отримання науково обґрунтованих результатів, які інтегрують і балансують зусилля різних рівнів управління, спрямовуючись на реалізацію інтересів держави, добробуту народу, підвищення конкурентоспроможності і сталого розвитку країни.

Стрімкий розвиток інформатизації та цифровізації діяльності в різних сферах формує нові відносини між владою, суб'єктами господарювання і виконавцями, обумовлюють необхідність першочергового і спільного застосування інформаційно-цифрових інновацій, нових методів, технологій, засобів праці та їх комбінацій, починаючи з центрального органу виконавчої влади. Здійснення реформи інформатизації і цифровізації в Україні почалося давно, але і досі очікувані результати не були досягнуті, а отже відсутні суттєві зміни в державі.



Інформатизація, цифровізація й організація трансформаційних процесів управлінської діяльності органів виконавчої влади тісно пов'язані. Вони перетинаються, послідовно формуються і створюють предметну специфіку змісту модернізації державно-управлінських систем. Вони відображаються у стратегічних і програмно-планових заходах розвитку промислових і непромислових галузей і механізмах співпраці, налагодженні співробітництва з науковими установами, реалізують виклики змінюваного навколишнього середовища.

Хвилеподібні, циклічні і динамічно-змінювані зміни в суспільстві визивають необхідність їх постійного аналізу, оцінювання і своєчасного реагування на виклики. Етап повсюдної інформатизації і цифровізації суспільства, їх глобальна масштабність і недостатня передбачуваність впливу на стан суспільства потребують одночасного реагування органів влади, суб'єктів господарювання і наукової спільноти до їх визначення і уяви про теорію, методологію і технологію застосування, які повинні бути представлені в парадигмі процесу. Це обумовлює необхідність здійснення трансформаційних інноваційних заходів у країні в межах єдиної національної стратегії цифрової трансформації насамперед органів державної влади, адекватних економічній і соціальній ситуації в країні.

Національна стратегія цифровізації діяльності органів виконавчої влади повинна бути комплексною, не спиратись на точковий підхід до впровадження технологій інформаційної трансформації діяльності органів державної влади і керованих нею систем; сприяти побудові і підтримці всеохопного єдиного підходу до розвитку економіки і соціальної сфери країни; створювати й підтримувати перехід країни на новий вищий технологічний рівень усіх видів діяльності; сприяти застосуванню інноваційних комплексних системно скерованих процесів суспільної діяльності на чолі з державою і формуванню єдиного управління інституційними організаційними та ціннісними соціальними змінами, які повинні здійснюватись на парадигмальних засадах процесів управління діяльності органів виконавчої влади.

Сучасна парадигма інноваційного оновлення і підвищення ефективності процесів управлінської діяльності органів державної влади базується на низці концепцій – змін, державного управління, інформатизаційній, організаційній, цифровій і трансформаційній, спрямовуваної сукупності їх ідей на визначення проблем побудови інноваційного управління, ідентифікуючи і об'єднуючи їх цілі, характеристики, технології і механізми здійснення в єдину системну композицію еволюційних і революційних змін і запровадження в неї інструментів Індустрії-4.

Запропонований парадигмальний підхід до вдосконалення і пришвидшення цих процесів, його реалізація з використанням теоретичної моделі парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади і запропонованої моделі реалізації парадигми цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади для використання при розробці Національної стратегії цифровізації діяльності органів виконавчої влади створюють нові можливості для швидкого руху побудови цифрової держави.

### Список використаних джерел:

1. Червякова О. В. Перехід до парадигми розвитку механізмів трансформації державного управління в умовах суспільних змін. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1(1). С. 140–146.
2. Бакуменко В. Д. Попов С. А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 21–29.
3. Бобровська О. Ю., Антонова О. В. Практично орієнтована парадигма державного управління в процесах соціально-економічного розвитку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1591>.
4. Пермінова С. О. Зміна національної парадигми державного управління в умовах світових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1550>.
5. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#n191>
6. Савченко О. С. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація в публічному управлінні». *Держава та регіони*. 2022. № 2(76). С. 72–76.
7. Чмерук Г. Г. Інструменти цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2(113). С. 170–177.
8. Матвеева О., Мунько А. Упровадження концепції розумного міста у процесі цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник. Серія: Державне управління*. 2023. № 1(13). С. 138–162.
9. Меліх О. О., Немченко В. В., Хвостіков А. І. Сучасна парадигма розвитку світової економіки в контексті обґрунтування методології дослідження міжнародних торговельно-економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 210–216.
10. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#n12>
11. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-п#Text>

12. Панченко О. Серлдук І. Інформаційна державна політика на шляху цифровізації. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1(спецвипуск), С. 107–109.
13. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 р. № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр#Text>
14. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1(спецвипуск), С. 91–93.
15. Проект. Цифрова адженда України – 2020. Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року: Ініціатори: С. Кубів, О. Мініч, А. Бірюков. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. Київ, 2016. 90 с.
16. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–11.
17. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 р. № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-вр#Text>
18. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 9 січня 2007 р. № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>
19. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
20. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text>
21. Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та смарт-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. № 1. С. 115–121.
22. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-р#Text>
23. Піжук О. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2018. Вип. 2(52). С. 84–91.
24. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 265–273.
25. Желюк Т. Л. Трансформаційні процеси в рамках модернізації національної моделі державної служби. *Науковий вісник ужгородського університету. Економіка*. 2013. Вип. 1(38). С. 132–136.
26. Мартиненко В. М. Публічне управління XXI ст. – наукова парадигма становлення нового світового порядку. *Публічне управління XXI століття: форсайтінг успіху*: зб. тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. Харків : Магістр, 2016. С. 60–64.

#### References:

1. Cherviakova O. V. (2017), *Perekhid do paradyhmy rozvytku mekhanizmiv transformatsii derzhavnoho upravlinnia v umovakh suspilnykh zmin* [Transition to the paradigm of the development of the mechanisms of transformation of state administration in the conditions of social changes], journal *Naukovyi visnyk Polissia* [Polissya scientific bulletin], vol. 1(1). Pp. 140–146 [Ukraine]
2. Bakumenko V. D. and Popov S. A. (2015), *Paradyhma innovatsiinoho rozvytku suspilstva: suchasni kontseptsii reformuvannia publichnoho upravlinnia* [The paradigm of innovative development of society: modern concepts of reforming public administration], journal *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* [Efficiency of public administration], vol. 43. Pp. 21–29 [Ukraine]
3. Bobrovska O. Yu. and Antonova O. V. (2020), *Praktychno oriientovana paradyhma derzhavnoho upravlinnia v protsesakh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [A practically oriented paradigm of public administration in the processes of socio-economic development of Ukraine], journal *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public administration: improvement and development], vol. 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1591> [Ukraine]
4. Perminova S. O. (2020), *Zmina natsionalnoi paradyhmy derzhavnoho upravlinnia v umovakh svitovykh transformatsii* [Changing the national paradigm of public administration in the conditions of world transformation], journal *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public administration: improvement and development], vol. 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1550> [Ukraine]
5. VRU, Law of Ukraine (2022), *Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii* [Law of Ukraine "About the National Informatization Program"], dated December 1, 2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#n191> [Ukraine]

6. Savchenko O. S. (2022), *Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do poniattia «tsyfrovizatsiia v publichnomu upravlinnia»* [Systematization of scientific approaches to the concept of "digitalization in public administration"], journal *Derzhava ta rehiony* [State and regions], vol. 2(76). Pp. 72–76 [Ukraine]
7. Chmeruk H. H. (2020), *Instrumenty tsyfroi transformatsii subiektiv hospodariuvannia* [Tools for digital transformation of business entities], journal *Derzhava ta rehiony* [State and regions], vol. 2(113). Pp. 170–177. [Ukraine]
8. Matveieva O. and Munko A. (2023), *Uprovadhennia kontseptsii rozumnoho mista u protsesy tsyfroi transformatsii Ukrainy zarady staloho rozvytku* [Implementation of the concept of a smart city in the processes of digital transformation of Ukraine for the sake of sustainable development], journal *Naukovyi visnyk. Seriia: Derzhavne upravlinnia* [Scientific Bulletin], vol. 1(13). Pp. 138–162 [Ukraine]
9. Melikh O. O., Nemchenko V. V. and Khvostikov A. I. (2021), *Suchasna paradyhma rozvytku svitovoi ekonomiky v konteksti obgruntuvannia metodolohii doslidzhennia mizhnarodnykh torhovelno-ekonomichnykh vidnosyn* [The modern paradigm of the development of the world economy in the context of the justification of the methodology of the study of international trade and economic relations], journal *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky* [Ukrainian Journal of Applied Economics], T.6, vol. 1. Pp. 210–216 [Ukraine]
10. KМУ (2019), *Polozhennia pro Ministerstvo tsyfroi transformatsii Ukrainy* [Regulations on the Ministry of Digital Transformation of Ukraine], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 18, 2019 № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#n12> [Ukraine]
11. KМУ (2018), *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfroi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 rr. ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii* [On the approval of the Concept of Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020 and the approval of the plan of measures for its implementation], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018 № 67–п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-п#Text> [Ukraine]
12. Panchenko O. and Serldiuk I. (2020), *Informatsiina derzhavna polityka na shliakhu tsyfrovizatsii* [State information policy on the way to digitization], journal *Aspekty publichnoho upravlinnia* [Aspects of public administration], T. 8., vol. 1(spetsvypusk), pp. 107–109 [Ukraine]
13. VRU, Law of Ukraine (1998), *Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii* [Law of Ukraine "About the National Informatization Program"], dated February 4, 1998 № 74/98-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр#Text> [Ukraine]
14. Lukin S. (2020), *Suchasni aspekty tsyfrovizatsii publichnykh prostoriv* [Modern aspects of digitalization of public spaces], journal *Aspekty publichnoho upravlinnia* [Aspects of public administration], T. 8., vol. 1(spetsvypusk), pp. 91–93 [Ukraine]
15. Proekt (2016), *Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020. Kontseptualni zasady (versiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty «tsyfrovizatsii» Ukrainy do 2020 roku* [Digital agenda of Ukraine - 2020. Conceptual principles (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine by 2020] Initsiatory: S. Kubiv, O. Minich, A. Biriukov. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku ta torhivli Ukrainy. Kyiv, 90 p. [Ukraine]
16. Kuybida V. S., Karpenko O. V. and Namestnik V. V. (2018), *Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi defnitsii poniatiino-katehorialnoho aparatu* [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus], journal *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy* [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], vol. 1, pp. 5–11 [Ukraine]
17. VRU, Law of Ukraine (1998), *Pro Kontseptsiiu Natsionalnoi prohramy informatyzatsii* [Law of Ukraine "About the Concept of the National Informatization Program"], dated February 4, 1998 № 75/98-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-вр#Text> [Ukraine]
18. VRU, Law of Ukraine (2007), *Pro Osnovni zasady rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007–2015 roky* [Law of Ukraine "On the Basic Principles of Information Society Development in Ukraine for 2007–2015"], dated January 9, 2007 № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> [Ukraine]
19. VRU, Law of Ukraine (1992), *Pro informatsiiu* [Law of Ukraine "About information"], dated October 2, 1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> [Ukraine]
20. KМУ (2017), *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho vriaduvannia v Ukraini* [On the approval of the Concept of the development of e-governance in Ukraine], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 20, 2017 № 649-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-п#Text> [Ukraine]
21. Namestnik V. V. and Pavlov M. M. (2020), *Elektronne, tsyfrove ta smart-upravlinnia: sutnist ta spivvidnoshennia terminiv* [Electronic, digital and smart management: essence and relationship of terms], journal *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy* [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], vol. 1. Pp. 115–121 [Ukraine]
22. KМУ (2021), *Pro skhvalennia Stratehii zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na period do 2025 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii* [On the approval of the Strategy for the implementation of digital development, digital transformations and

digitalization of the state finance management system for the period until 2025 and the approval of the plan of measures for its implementation], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 17, 2021 № 1467-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text> [Ukraine]

23. Pizhuk O. (2018), *Tsyfrovizatsiia yak zmina paradyhmy rozvytku ekonomichnykh system* [Digitization as a paradigm shift in the development of economic systems], journal *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University], vol. 2(52). Pp. 84–91 [Ukraine]

24. Khaustova V. Ye. and Omarov Sh. A. (2018), *Kontsepsiia staloho rozvytku yak paradyhma rozvytku suspilstva* [The concept of sustainable development as a paradigm of social development], journal *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], vol. 1. Pp. 265–273 [Ukraine]

25. Zheliuk T. L. (2013), *Transformatsiini protsesy v ramkakh modernizatsii natsionalnoi modeli derzhavnoi sluzhby* [Transformational processes within the framework of modernization of the national model of civil service], journal *Naukovyi visnyk uzhhorodskoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University], vol. 1(38). Pp. 132–136 [Ukraine]

26. Martynenko V. M. (2016) *Publichne upravlinnia KhKhI st. – naukova paradyhma stanovlennia novoho svitovoho poriadku* [Public administration of the 21st century. – a scientific paradigm of the formation of a new world order], materials of the International science congr. *Publichne upravlinnia XXI stolittia: forsaitynh uspikhu* [Public administration of the 21st century: foresight of success], Kharkiv, P. 60–64 [Ukraine]