

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА»**

Виконала:
студентка групи ПУ21–1
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Біла Е.А.

Керівник: к. держ. упр., доцент
кафедри публічного управління та
митного адміністрування
Голоха Л. Ф.

Рецензент: завідувач кафедри
державного управління
і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»,
д. держ. упр., професор
Чикаренко І. А.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>281 «Публічне управління та адміністрування»</u>
Освітня програма	<u>публічне управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. _____ /
« ____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу вищої освіти

Білій Еліні Артурівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Моделювання системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства»

керівник роботи: Голоха Любов Федорівна, к.держ. упр.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ

від «30» квітня 2025 року № 314кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру: 11 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчальна та наукова література, аналітичні та прогностичні матеріали відповідної тематики науково-дослідних організацій, інформаційних агентств, громадських організацій, матеріали мережі Інтернет та інші матеріали.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): проаналізувати основні поняття, закономірності, принципи публічного управління; дослідити еволюцію формування публічного управління як галузі знань і практики; розглянути основні теорії та підходи до моделювання управлінських систем, що застосовуються у сфері публічного управління; охарактеризувати суть і риси інформаційного суспільства та проаналізувати його вплив на трансформацію публічного управління; визначити особливості цифровізації в публічному управлінні, а також моделювання електронного урядування; оцінити сучасний стан цифровізації органів публічного управління в Україні та визначити перспективи його розвитку в умовах цифрової епохи.

5. Перелік графічного матеріалу _____
таблиці та рисунки за проблематикою дослідження

6. Дата видачі завдання 27 січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми кваліфікаційної роботи	22.01.2025	
2.	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	27.01.2025	
3.	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	16.02.2025	
4.	Збір та обробка статистичних і звітних даних	2.03.2025	
5.	Проведення аналізу	7.03.2025	
6.	Написання вступу	10.03.2025	
7.	Написання розділу 1	24.04.2025	
8.	Написання розділу 2	23.05.2025	
9.	Підготовка висновків	29.05.2025	
10.	Оформлення роботи	2.06.2025	
11.	Подання на кафедру електронного варіанту роботи	6.06.2025	
12.	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	9.06.2025	
13.	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	11.06.2025	

Здобувач освіти

(підпис)

Біла Е. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Голоха Л. Ф.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Біла Е. А. Моделювання системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження підходів до моделювання системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства.

У роботі проаналізовано сутність та основні закономірності публічного управління, окреслено ключові поняття. Розглянуто історичний контекст еволюції системи публічного управління та сучасні підходи до її наукового моделювання. Обґрунтовано роль моделювання як інструменту ефективного управління в сучасних умовах.

Досліджено феномен інформаційного суспільства, його вплив на зміст і форми публічного управління. Окреслено напрямки цифровізації органів державної влади, розкрито концепцію електронного урядування. Узагальнено сучасні підходи до моделювання цифрових трансформацій у сфері публічного управління.

Обґрунтовано значення моделювання як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень у швидкозмінному інформаційному середовищі. Виявлено основні виклики цифровізації в публічному секторі. Сформульовано рекомендації щодо удосконалення моделей публічного управління з урахуванням цифрових викликів.

Ключові слова: публічне управління, моделювання, управлінські системи, інформаційне суспільство, цифровізація, електронне урядування, цифрове урядування, публічна служба, публічні послуги.

SUMMARY

Bila E. Modeling the public administration system under the conditions of information society development.

Bachelor's Qualification Thesis for obtaining an educational degree in specialty 281 «Public Administration». University of Customs and Finance. Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's qualification work is the theoretical justification and practical research of approaches to modeling the public administration system in the context of the development of the information society.

The work analyzes the essence and basic laws of public administration, outlines key concepts. The historical context of the evolution of the public administration system and modern approaches to its scientific modeling are considered. The role of modeling as a tool for effective management in modern conditions is substantiated.

The phenomenon of the information society is studied, its impact on the content and forms of public administration is studied. The directions of digitalization of state authorities are outlined, the concept of e-government is revealed. Modern approaches to modeling digital transformations in the field of public administration are summarized.

The importance of modeling as a tool for increasing the efficiency of management decisions in a rapidly changing information environment is substantiated. The main challenges of digitalization in the public sector are identified. Recommendations are formulated for improving public management models taking into account digital challenges.

Keywords: public administration, modeling, management systems, information society, digitalization, e-government, digital governance, civil service, public services.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО МОДЕЛЮВАННЯ	9
1.1. Основні поняття та закономірності публічного управління	9
1.2. Історія розвитку публічного управління	19
1.3. Моделювання управлінських систем: теорії та підходи	24
РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА	33
2.1. Вплив інформаційних технологій на публічне управління	33
2.2. Цифровізація органів державної влади: концепція та стратегія. Моделювання електронного урядування.	39
2.3. Перспективи розвитку публічного управління в умовах інформаційного суспільства	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ГО – Громадське об'єднання

ЄС – Європейський Союз

ІКТ – Інформаційно-комунікаційні технології

ІТ – Інформаційні технології

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ОДА – Обласна державна адміністрація

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ОТГ – Об'єднана територіальна громада

ОМС – Органи місцевого самоврядування

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

ІІІ – Штучний інтелект

BPMN – Business Process Model and Notation

CRM – Customer Relationship Management

DSS – Decision Support System

e-GOV – Електронне урядування

OECD – Організація економічного співробітництва та розвитку

UNDP – Програма розвитку ООН

ВСТУП

Технології, зокрема цифрові платформи та Інтернет, значно змінили взаємодію між державою та громадянами. Електронне урядування, впровадження онлайн-послуг, можливість отримати майже будь-яку державну послугу без необхідності стояти в чергах – усе це стало реальністю завдяки інформаційним технологіям.

Публічне управління, як одна з важливих категорій держави, переживає справжню трансформацію з розвитком інформаційних технологій. Сьогоднішні зміни у сучасному світі завдячують, не в останню чергу, цифровізації. Якщо ще кілька десятиліть тому державні установи та органи влади здебільшого працювали за старими бюрократичними принципами, то сьогодні вони вимушені адаптуватися до нових реалій інформаційного суспільства. Тому тема моделювання системи публічного управління в умовах інформаційного суспільства є надзвичайно актуальною.

Публічне управління як система організації суспільних процесів, реалізації публічних інтересів та ефективної взаємодії держави і громадян є однією з ключових функцій сучасної держави [59, с. 101].

Сучасне інформаційне суспільство суттєво змінює контури публічного управління, висуваючи нові вимоги до його відкритості, оперативності, технологічності та ефективності [59, с. 27; 50, с. 143]. Відтак змінюються підходи до публічного управління, його моделі та інструменти. Зі зростанням впливу інформаційно-комунікаційних технологій на всі сфери суспільного життя перед системою публічного управління постають нові виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, електронним врядуванням, захистом даних, кібербезпекою, а також потребою адаптації традиційних управлінських структур до нових реалій [62, с. 64; 21, с. 101].

Цифровізація, електронне врядування, штучний інтелект, великі обсяги даних – все це змінює парадигму управлінських відносин і потребує наукового

аналізу. У науковому дискурсі проблема ефективного функціонування публічного управління в умовах цифровізації активно розглядається такими дослідниками, як В. Тертичка, С. Телешун, однак аспект моделювання управлінських систем у контексті інформаційного суспільства потребує подальшого розвитку.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали праці Д. Белла [64], М. Вебера [6], М. Кастельса [21], Ю. Масуди [69], а також знаних українських дослідників, зокрема: О. Оболенського [41, 42], Т. Мельничук [33], В. Бакуменка [2, 3] та ін.

Актуальність теми дослідження полягає у зростаючій ролі інформаційних технологій у забезпеченні ефективного функціонування державного апарату, підвищенні прозорості та підзвітності публічного управління, а також у забезпеченні доступності адміністративних послуг для населення. В умовах російсько-української війни, цифровізація управління набуває ще більшої ваги – як засіб забезпечення стабільності, надання послуг навіть в умовах кризи, та засіб ефективної мобілізації ресурсів.

Актуальність дослідження зумовлена також глобальними трендами – розвитком концепцій цифрової держави (Digital State), електронної демократії та електронної ідентифікації, які охоплюють не лише технологічні, а й інституційні та культурні зміни [15, с. 13; 35].

Крім того, дослідження узгоджується з положеннями Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки [14], Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства [25], а також програмами реформування публічного управління.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та практичне дослідження підходів до моделювання системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства.

Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання дослідження:

– проаналізувати основні поняття, закономірності, принципи публічного управління;

- дослідити еволюцію формування публічного управління як галузі знань і практики;
- розглянути основні теорії та підходи до моделювання управлінських систем, що застосовуються у сфері публічного управління;
- охарактеризувати суть і риси інформаційного суспільства та проаналізувати його вплив на трансформацію публічного управління;
- визначити особливості цифровізації в публічному управлінні, а також моделювання електронного урядування;
- оцінити сучасний стан цифровізації органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні та визначити перспективи розвитку публічного управління в умовах цифрової епохи.

Об’єкт дослідження – система публічного управління в Україні в умовах інформаційного суспільства.

Предмет дослідження – моделювання системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема:

- метод аналізу та синтезу – для розкриття сутності понять «публічне управління», «моделювання», «інформаційне суспільство»;
- історико-порівняльний метод – для вивчення еволюції підходів до публічного управління та цифрового врядування;
- системний підхід – для виявлення взаємозв’язків між цифровізацією та ефективністю публічного управління;
- метод моделювання – для побудови узагальнених структур управлінських процесів у цифровому середовищі;
- метод прогнозування – для визначення перспектив удосконалення моделей публічного управління;
- нормативно-правовий аналіз – для вивчення законодавчої та регуляторної бази в царині публічного управління та оцінки тенденцій цифрової трансформації в Україні.

Обґрунтоване поєднання цих методів забезпечує повноту, об'єктивність та достовірність отриманих результатів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (шість підрозділів), висновків, списку використаних джерел, який містить 80 найменувань, а також додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки. Робота містить 18 таблиць, 11 рисунків та 6 додатків.

Результати роботи можуть бути застосовані в практичній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування для вдосконалення управлінських процесів, оптимізації цифрових сервісів і розроблення цифрових стратегій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО МОДЕЛЮВАННЯ

1.1 Основні поняття та закономірності публічного управління

Публічне управління – ключова категорія сучасної науки про державу та суспільство. Його основна мета – організація, регулювання та спрямування суспільних процесів у відповідності до публічних інтересів, визначених через систему політичних і адміністративних інститутів [31, с. 101].

У сучасному демократичному суспільстві публічне управління виступає важливим інструментом організації державного життя, забезпечення суспільного порядку та реалізації публічних інтересів. Його основна функція полягає у забезпеченні ефективного функціонування держави, місцевого самоврядування та суспільних інституцій у взаємодії з громадянами, бізнесом та громадськими організаціями [24, с. 85].

Теоретичне осмислення поняття «публічне управління» знайшло відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, зокрема: М. Вебера [6, с. 212], Т. Парсонса [74, с. 331], Д. Осборна і Т. Геблера [43, с. 43], Е. Остром [44, с. 112], Ю. Масуди [69, с. 27], М. Кастельса [21, с. 101] та інших.

Теоретичне обґрунтування закономірностей публічного управління базується, зокрема, на працях таких дослідників, як: Ю. Ковбасюк [23, с. 202], Н. Нижник [39, с. 111], В. Бакуменко [2, с. 90], Ю. Сурмін [58, с. 144], О. Оболенський [41, с. 117], Т. Мельничук [33, с. 96], В. Рач та О. Ігнатова [50, с. 58], які у своїх наукових роботах окреслюють структуру, функції та особливості державного управління в умовах демократизації та глобалізації.

Поняття «публічне управління» є багатогранним і трактується по-різному в науковій літературі. Найбільш узагальнено воно визначається як цілеспрямована діяльність органів державної влади та органів місцевого

самоврядування, спрямована на забезпечення публічного блага, реалізацію політичної волі народу та підтримання функціонування соціальних систем.

Відомий український дослідник В. Луговий зазначає, що публічне управління – це організований вплив держави та інших публічних структур на суспільство, з метою реалізації загальних інтересів громадян [31, с. 38].

О. Оболенський, публічне управління розглядає, як діяльність державних та муніципальних органів, спрямовану на задоволення потреб громадян через систему правових, економічних та організаційних механізмів [42, с. 117].

О. Донченко наголошує на нормативному та ціннісному вимірі публічного управління, підкреслюючи його зв'язок із принципами відкритості, підзвітності та законності [15, с. 95].

За визначенням, яке дає Енциклопедія державного управління, публічне управління – це «вплив держави та інших публічних структур на суспільні процеси з метою досягнення суспільно значущих результатів» [16, с. 112].

Інші автори також пропонують різні трактування цього поняття. Наприклад, В. Бакуменко визначає публічне управління як «систему організаційних і нормативних механізмів, яка забезпечує реалізацію публічних інтересів на засадах прозорості, підзвітності та законності» [2, с. 46].

На думку Ю. Сурміна, публічне управління є «процесом організованого впливу суб'єктів влади на об'єкти управління з метою досягнення соціально значущих результатів» [58, с. 213].

У свою чергу, сучасні підходи до good governance, визначають публічне управління як інноваційну взаємодію держави та громадянського суспільства у забезпеченні належного врядування в демократичному суспільстві [23, с. 59].

У табл. 1.1 автором узагальнено основні ключові підходи до розуміння публічного управління, їх авторів та сутність цих підходів.

Табл. 1.1 ілюструє різноманітність підходів до визначення публічного управління. Це свідчить про багатошаровість поняття, яке поєднує управлінські, соціальні та правові аспекти. Узагальнюючи ці підходи, можна визначити публічне управління як систему організаційно-правових,

інформаційних та інституційних дій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку суспільства в інтересах громадян.

Таблиця 1.1

Ключові підходи до розуміння публічного управління

Підхід	Автори	Сутність підходу
Інституційний	Луговий В., Телешун С.	Управління як діяльність державних структур.
Процесуальний	Сурмін Ю., Оболенський О., Бакуменко В.	Управління як сукупність адміністративних дій.
Соціально-ціннісний	Донченко О.	Орієнтація на потреби громадян, підзвітність.
Мережевий	Кастельс М.	Взаємодія влади, бізнесу та громадянського сектору.

Публічне управління можна розглядати як відкриту систему, у якій взаємодіють держава, громадянське суспільство та бізнес з метою досягнення суспільно значущих результатів. Його особливістю є орієнтація на публічні цінності, забезпечення прозорості, підзвітності та рівного доступу до рішень.

На відміну від приватного менеджменту, публічне управління орієнтоване на досягнення суспільного блага, забезпечення прав громадян та реалізацію публічної політики.

Сучасні підходи до публічного управління базуються на низці ключових закономірностей:

- взаємозв'язок суб'єкта і об'єкта управління;
- зростаюча роль громадянської участі;
- перехід від ієрархічної моделі до мережевого врядування;
- пріоритет прозорості, ефективності та підзвітності.

Сутність публічного управління розкривається через його характеристики.

По-перше, це наявність чітко визначених цілей і стратегічного бачення, що забезпечують орієнтацію управлінської діяльності на довгострокові результати.

По-друге, – взаємодія між різними суб'єктами управлінських відносин: державою, інститутами громадянського суспільства, бізнесом і громадянами,

яка відображає принцип партнерства та колективної відповідальності за ухвалені рішення.

По-третє, – наявність інструментів впливу, зокрема адміністративних, економічних, правових та інформаційних, які дозволяють реалізовувати управлінські рішення ефективно й у правовому полі.

Теоретично публічне управління визначається також як процес постійного адаптування до динамічних змін середовища, що потребує застосування таких підходів як системний аналіз, мережеве управління та ціннісно-орієнтований менеджмент.

У сучасних дослідженнях публічного управління (наприклад, у праці Л. Федулової) наголошується, що ефективне врядування ґрунтується на поєднанні стабілізаційної функції держави з інноваційними практиками відкритості, участі та мережевого управління [61, с. 50].

Попри різноманіття визначень, спільним є акцент на орієнтації публічного управління на публічний інтерес і суспільне благо. Водночас відмінності в трактуванні дозволяють говорити про еволюцію самої природи публічного управління – від адміністративного інструменту до системи взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

У табл. 1.2 автором узагальнено основні характеристики публічного управління в порівнянні з традиційним державним адмініструванням.

Таблиця 1.2

Порівняння традиційного адміністрування та сучасного публічного управління

Ознака	Традиційне адміністрування	Сучасне публічне управління
Основна мета	Дотримання законів	Результативність і ефективність
Структура	Ієрархічна	Мережева, горизонтальна
Комунікація	Одностороння	Двостороння, взаємодійна
Залучення громадян	Обмежене	Активна участь
Роль інновацій	Мінімальна	Висока

Порівняльний аналіз демонструє перехід від авторитарного управління до відкритої моделі взаємодії із громадянами, що вимагає переосмислення ролі публічного менеджменту.

На мій погляд, основна цінність сучасного публічного управління полягає не лише в його функціональності, а у здатності адаптуватися до нових соціальних очікувань і цифрових викликів.

Основи державного управління, як комплексної дисципліни, закладено ще в працях В. Глушкова, який наголошував на важливості інтеграції системного аналізу в прийняття управлінських рішень [9, с. 77]. Також, методологічні засади організації наукових досліджень у сфері державного управління широко висвітлені в роботах І. Бірти та М. Бургу, де увага акцентується на логічному поєднанні емпіричних і теоретичних підходів [4, с. 102].

Публічне управління – це діяльність суб'єктів публічної влади, спрямована на реалізацію інтересів суспільства в межах законодавства. Воно поєднує класичні функції управління (планування, організація, контроль) з вимогами демократичного врядування.

Але, на відміну від державного управління, публічне управління базується на принципах демократичності, відкритості, прозорості, діалогу, орієнтації на потреби громадян. Ці принципи формуються не лише через нормативно-правову базу, а й через реальну взаємодію між владою та громадянами [46, с. 17].

Відмінність між державним і публічним управлінням наочно демонструє табл. 1.3, адаптована автором за [4; 46].

Таблиця 1.3

Порівняння державного та публічного управління

Критерій	Державне	Публічне
Суб'єкти	Органи влади	Влада + громадськість
Мета	Дотримання закону	Реалізація інтересів громади
Інструменти	Ієрархія	Мережевість, участь

Основними ознаками публічного управління можна визначити наступні:

- інституційна природа (управління здійснюється через публічні інститути);
- правовий характер (діяльність регулюється нормами права);
- орієнтація на публічний інтерес;
- відкритість і підзвітність;
- поєднання політичних і адміністративних функцій.

Умови розвитку інформаційного суспільства суттєво впливають на функціонування системи публічного управління. Зокрема, домінування інформації як ресурсу, широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), зростання цифрових очікувань населення змінюють саму структуру взаємодії між владою і суспільством [24, с. 52; 15, с. 42].

Інформаційне суспільство, згідно з Ю. Масудою, є новим етапом розвитку людства, де інформація та знання стають основним ресурсом [69, с. 27]. Д. Белл ще раніше описував «постіндустріальне суспільство», в якому домінують знання й послуги [64, с. 53]. У свою чергу, М. Кастельс підкреслює трансформаційний характер інформаційного суспільства, що зумовлює перегляд традиційних форм управління і вимоги до гнучкості, відкритості та динамізму [21, с. 101].

Практичним прикладом трансформації публічного управління є програма «Дія», де, замість «послуг за довідками», громадяни отримують доступ до сервісів онлайн, що скорочує вплив людського фактора та корупційні ризики [26, с. 1; 45].

Закономірності публічного управління як наукової дисципліни відображають його об'єктивні характеристики та сталі зв'язки між елементами системи. Вони формуються на основі загальнонаукових принципів системності, цілеспрямованості та динамізму управлінських процесів.

Теоретичне обґрунтування закономірностей публічного управління базується, зокрема, на працях таких дослідників, як: Ю. Ковбасюк, Н. Нижник, В. Бакуменко та Ю. Сурмін, які у своїх наукових роботах окреслюють структуру, функції та особливості державного управління в умовах демократизації та глобалізації.

Серед головних закономірностей виділяють такі:

- закономірність взаємозв'язку між ефективністю управління та ступенем залучення громадськості до прийняття рішень – чим вищий рівень участі населення, тим якісніше та легітимніше управлінські рішення;
- закономірність залежності результативності управлінської діяльності від рівня професійної компетентності управлінців – високий рівень кваліфікації управлінців забезпечує кращу реалізацію публічних функцій;
- закономірність адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища, зокрема політичного, соціального та технологічного – публічне управління має бути здатним швидко реагувати на нові виклики;
- закономірність ієрархічності структури публічного управління, яка забезпечує вертикаль підпорядкування та розподіл повноважень – ця структура дозволяє досягати ефективної координації та контролю в межах системи;
- закономірність нормативності – публічне управління завжди здійснюється в межах правового поля та на основі чинного законодавства, що гарантує легітимність і підзвітність дій управлінців.

У табл. 1.4, створеній автором, представлено коротку характеристику основних закономірностей публічного управління.

Таблиця 1.4

Закономірності публічного управління

Назва закономірності	Суть
Ієрархічність	Побудова системи управління за рівнями підпорядкування
Зворотний зв'язок	Реакція на результат управлінського впливу
Емерджентність	Властивості системи перевищують суму властивостей частин
Адаптивність	Здатність до самокорекції та реагування на зміни

У межах сучасного публічного управління особливе значення надається управлінському процесу, що складається з циклу: аналіз проблеми – формування цілей – планування дій – реалізація рішень – моніторинг і оцінка результатів. Цей цикл забезпечує зворотній зв'язок і дає змогу коригувати управлінські рішення відповідно до змін середовища та нових викликів.

Класичні положення теорії управління підкреслюють важливість етапності в управлінському процесі: «хто отримує що, коли і як» [41, с. 98].

Публічне управління не існує у вакуумі. Воно функціонує в динамічному середовищі, яке потребує постійного вдосконалення інституційних механізмів, методів і форм реалізації управлінських рішень. За концепцією «адаптивного управління», запропонованою в рамках підходу нової інституціональної економіки, держава повинна не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати середовище розвитку. Цей підхід передбачає використання механізмів швидкого зворотного зв'язку, інституційної гнучкості та стратегічного передбачення. Як зазначає А. Гуржій, публічне управління має бути не лише керуючим, а й вчитися – у кожному циклі політики [11, с. 98].

Усі елементи системи публічного управління взаємопов'язані через зворотний зв'язок шляхом моніторингу, оцінки результатів, адаптації політик, тощо. Візуальна демонстрація цих зв'язків представлена на рис. 1.1, створеному автором.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між суб'єктом управління, об'єктом управління, механізмами впливу, нормативною базою та очікуваними результатами

В умовах інформаційного суспільства ця потреба стає ще більш актуальною, оскільки цифрові технології докорінно змінюють засоби комунікації, процеси прийняття рішень, прозорість та підзвітність влади.

У роботах В. Бакуменка зазначено, що «державне управління потребує інтеграції нових управлінських інструментів, зокрема цифрових» [2, с. 208]. Подібної думки дотримується і Л. І. Федулова, наголошуючи на викликах, які постають перед державними службовцями в умовах інформаційного суспільства – зокрема, щодо цифрової грамотності, відкритості та швидкості прийняття рішень [61, с. 51-52].

Важливу роль у цьому контексті відіграє концепція «електронного урядування», що розглядається як інструмент модернізації публічного сектора, заснований на принципах сервісності, відкритості та технологічної інноваційності. Електронне урядування, за визначенням О. Донченка, є формою реалізації публічного управління з опорою на цифрові сервіси, автоматизовані процеси та участь громадян [15, с. 99].

Ці процеси підтверджуються впровадженням електронного урядування, що трансформує традиційні адміністративні процедури в більш відкриті, швидкі та інтерактивні сервіси, забезпечуючи основу для нової моделі державного управління – цифрової держави.

На рис. 1.2, створеному автором за [15], представлено приклад сучасної структури публічного управління в Україні – багаторівневу взаємодію органів публічного управління, включаючи місцеві громади, виконавчі органи, міністерства та громадськість.

Крім інституційної складової, публічне управління передбачає застосування ціннісних орієнтирів, таких як справедливість, доброчесність, рівність доступу до послуг. Також, Н. Нижник і О. Машков у своїй праці підкреслюють важливість системного підходу в організації державного управління [39, с. 102]. Вони вказують на необхідність чіткої логіки, ієрархії та взаємодії між суб'єктами управління. Крім того, висловлюється думка, що, ефективність публічного управління залежить від балансу між централізацією

рішень та децентралізованим виконанням, що дозволяє краще враховувати потреби громад.

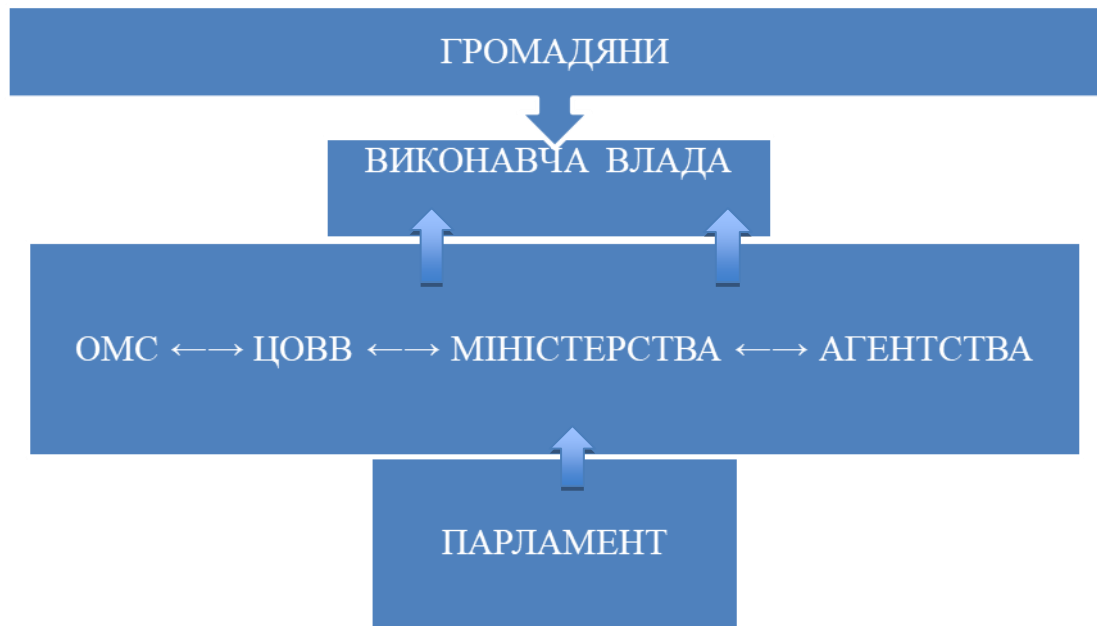


Рис. 1.2. Сучасна структура публічного управління в Україні

Таким чином, публічне управління є складною багаторівневою системою, що охоплює як інституційну, так і ціннісну складову. Його закономірності – ієрархічність, зворотний зв'язок, адаптивність – свідчать про динамічність та відкритість системи. Сучасні виклики вимагають постійного оновлення управлінських підходів, де акцент переноситься з контролю – на результативність, з ієрархії – на партнерство. Саме такі характеристики становлять базу для подальшого моделювання систем публічного управління.

Тобто, поняття і закономірності публічного управління є базисом для подальшого аналізу процесів його моделювання, які спрямовані на формування ефективних, відкритих і стійких управлінських систем у контексті сучасних суспільних трансформацій. Системне моделювання публічного управління дозволяє створювати аналітичні інструменти, що враховують складність соціально-економічного середовища та інтегрують принципи сталого розвитку, децентралізації та інноваційного врядування.

Отже, публічне управління – це не лише набір інституцій чи процедур, а комплексна взаємодія суб'єктів, спрямована на реалізацію публічного інтересу.

Розуміння закономірностей цієї системи є передумовою для ефективного моделювання її функціонування.

1.2 Історія розвитку публічного управління

Розвиток публічного управління як науки та практики тісно пов'язаний із становленням і еволюцією державності.

Історія публічного управління – це історія людства, яке від початку існування прагнуло впорядкувати суспільні відносини та забезпечити спільне благо. Еволюція публічного управління пройшла крізь етапи владарювання, централізованого адміністрування та сучасного цифрового врядування, поступово набуваючи рис демократичності, відкритості та ефективності.

У найдавніших державах, таких як Єгипет, Вавилон, Китай, вже існували прототипи адміністративної вертикалі. Зокрема, у Стародавньому Китаї ще в III ст. до н. е. була сформована складна ієрархічна бюрократія, яку конфуціанці вважали еталоном ефективного управління.

Наприклад, «Книга правителя області Шан» (IV ст. до н. е.) є одним із перших текстів, що містить рекомендації стосовно централізованого управління.

Ще з античних часів з'являлися перші уявлення про державну владу та адміністрування. Наприклад, Арістотель в своїй праці «Політика» [1], розглядав питання державного устрою, ролі закону та функцій управління. Саме ці перші уявлення стали основою майбутніх концепцій публічного управління. Арістотель уже тоді сформулював ідею політії як форми правління, що базується на участі громадян, – елемент, який нині активно використовується в концепції належного врядування.

У середньовічній Європі домінувала ієрархічна, феодальна модель, де влада зосереджувалась у монарха; управління реалізовувалося переважно через феодальні механізми, при цьому церква часто виступала важливим «управлінським» суб'єктом.

З переходом до Нового часу зростає роль світської влади, формуються перші бюрократичні структури. Становлення сучасного розуміння публічного управління розпочалося з епохи Просвітництва. Праці Ш. Монтеск'є, Т. Гоббса, Дж. Локка створили передумови для формування теорій розподілу влади, суспільного договору та підзвітності держави громадянам. Ці праці заклали ідейне підґрунтя ліберальної традиції управління, що на сьогодні визначає демократичні стандарти функціонування публічного сектору.

З XVII-XVIII століть формується уявлення про державу як адміністративну машину. У XIX столітті з розвитком індустріального суспільства виникає бюрократична модель управління, яка отримала теоретичне обґрунтування в роботах видатного німецького соціолога Макса Вебера, зокрема в його праці «Економіка і суспільство» [6]. М. Вебер визначав бюрократію як найефективнішу форму управління, засновану на законах, правилах, регламентованих процедурах і компетенції службовців [6, с. 218].

Його підходи залишаються актуальними й донині та вивчаються у межах теорії публічного управління. Цей підхід було згодом розвинуто у працях Г. Саймона, де управління розглядалось як раціональний процес прийняття рішень [53, с. 118].

Загалом, це був період формування класичної моделі публічного управління (traditional public administration), яка домінувала до середини XX століття. Головні риси: чітка ієрархія, централізація, формалізм, контроль.

У XX столітті спостерігається перехід до нових підходів – акцент з бюрократії зміщується на ефективність, результативність та орієнтацію на громадянина. Після Другої світової війни зростає критика класичної моделі: вона виявляється занадто інертною та неефективною для вирішення складних соціальних завдань.

У 1980-1990-х роках з'являється концепція нового публічного менеджменту (New Public Management, NPM), яка запозичила підходи з приватного сектору: орієнтацію на результат, ефективність, конкуренцію. Виникають концепції «нового публічного управління» (New Public Management,

NPM), що орієнтуються на використання ринкових механізмів, децентралізацію та клієнтоцентризм. Представники цієї парадигми Д. Осборн і Т. Геблер у своїй роботі «Reinventing Government» запропонували концепцію «підприємницького уряду», де публічні структури мають діяти як ефективні організації, орієнтовані на результат [43, с. 43].

Новітня концепція – «нове публічне врядування» (New Public Governance) – акцентує на партнерстві, діалозі з громадськістю, використанні мережових структур управління. Водночас посилюється міждисциплінарність науки управління: поєднуються знання з економіки, права, соціології, політології та інформаційних технологій. У цьому контексті науковці звертають увагу на необхідність комплексного аналізу управлінських рішень, використання системного підходу та технологій моделювання. Наприклад, А. Єріна і В. Захожай у навчальному посібнику «Методологія наукових досліджень» підкреслюють значення системного аналізу для вивчення складних суспільних процесів [19, с. 154].

У XXI столітті публічне управління зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації та посилення ролі громадянського суспільства. На перший план виходить концепція «good governance» – належного врядування, яка включає принципи відкритості, підзвітності, ефективності, інклюзивності та дотримання прав людини. Водночас активно впроваджуються технології електронного врядування (e-government), які змінюють формат взаємодії між державою та суспільством, що розглядається також у працях О. Донченка [15].

Таким чином, з початку XXI століття розпочався новий виток розвитку – перехід до цифрового (або мережевого) врядування. Такий підхід ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, орієнтації на громадянина, прозорості та відкритості [78; 7].

Попри різноманіття визначень, спільним є акцент на орієнтації публічного управління на публічний інтерес і суспільне благо. Водночас відмінності в трактуванні дозволяють говорити про еволюцію самої природи публічного управління – від адміністративного інструменту до системи взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Наприклад, в Україні працюють портал та мобільний застосунок «Дія», як аналог сучасного електронного врядування.

У табл. 1.5, створеній автором за [28; 45], узагальнено основні характеристики моделей публічного управління в різні етапи його еволюції.

Таблиця 1.5

Етапи еволюції публічного управління

Період	Модель управління	Основні характеристики	Приклад
Стародавній світ	Владарювання	Примат сили, централізація, обожнення влади	Єгипет
Середньовіччя	Теократична феодална	Панування церкви, відсутність єдиної адміністрації	Франція XIII ст.
Модерн (XVII–XIX ст.)	Класична бюрократія	Централізоване управління, формалізм	Німеччина
XX ст. (1950–1980)	Нова публічна служба	Раціональність, функціоналізм	США
Кінець XX – поч. XXI ст.	Новий публічний менеджмент	Децентралізація, результативність	Велика Британія
XXI століття	Цифрове / SMART врядування	Прозорість, інновації, участь громадян	Естонія, Україна

Схематично етапи розвитку публічного управління представлено на авторському рис. 1.3.



Рис. 1.3. Етапи розвитку публічного управління

Основні характеристики історичних етапів розвитку публічного управління та його представники узагальнено у табл. 1.6, створеній автором.

Таблиця 1.6

Характеристики історичних етапів розвитку публічного управління

Етап	Основні характеристики	Представники (автори)
Античність	Влада як служіння спільному благу	Платон, Арістотель
Середньовіччя	Влада як божественне право	Фома Аквінський
Бюрократична модель	Формалізм, ієрархія, компетенція	М. Вебер
Нове публічне управління	Орієнтація на ефективність, ринок, конкуренцію	Д. Осборн, Т. Геблер
Мережеве управління	Партнерство, децентралізація, електронне врядування	М. Кастельс, Е. Остром

Історичний розвиток публічного управління демонструє перехід від ієрархічних, закритих систем до відкритих, мережових моделей управління, які базуються на принципах партнерства, співпраці та соціальної відповідальності [54, с. 92; 70, с. 114]. Розуміння цього шляху є важливим для побудови сучасних моделей управління, які здатні адекватно відповідати на виклики сьогодення.

Сучасне публічне управління повинно не лише наслідувати теоретичну спадщину класиків, таких як М. Вебер [6, с. 211], але й інтегрувати інноваційні підходи до аналізу, прогнозування та реагування на зміни соціального середовища.

В українській науці історія становлення публічного управління досліджувалась у працях В. Бакуменка [2], Л. Савченко [52], А. Мельника [32], де простежується еволюція управлінських практик у контексті політичних трансформацій.

Наприклад, у монографії В. Бакуменка розглядається еволюція моделей управлінського мислення – від класичних до постмодерністських. Автор підкреслює, що в умовах інформаційного суспільства важливою стає адаптивність системи управління [2, с. 93].

Основні етапи розвитку публічного управління в інформаційному суспільстві наведені в Додатку А.

Підсумовуючи, варто зазначити, що публічне управління пройшло складний шлях трансформації: від владної ієрархії до горизонтальних мережових структур, від непрозорості – до відкритості, від бюрократичного апарату – до цифрових сервісів. Таким чином, історія розвитку публічного управління демонструє не тільки зміну форм і підходів до адміністрування, але й ускладнення самого об'єкта управління – суспільства. Це вимагає від сучасної науки пошуку нових моделей, орієнтованих на мережеву взаємодію, інновації та адаптацію до цифрової реальності, а сьогоденне управління має враховувати виклики інформаційного суспільства, запити громадян на доступність, ефективність і справедливість.

1.3 Моделювання управлінських систем: теорії та підходи

У сучасному публічному управлінні моделювання відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки дає змогу не лише відобразити існуючі управлінські процеси, а й спрогнозувати їх розвиток, оптимізувати структури, ухвалити науково обґрунтовані рішення. Особливої актуальності воно набуває в умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства, коли швидкість прийняття ефективних управлінських рішень визначає якість державного управління загалом.

Моделювання в системі публічного управління є ключовим інструментом аналізу, оптимізації та прогнозування управлінських процесів. Воно дозволяє виявляти закономірності функціонування управлінських структур, тестувати управлінські рішення в умовах змінного середовища, а також забезпечує обґрунтованість стратегічного планування.

Під моделюванням управлінських систем розуміють процес створення формалізованого або візуального опису системи управління (її структури, процесів, функцій) із метою дослідження її властивостей та вдосконалення функціонування.

Згідно з визначенням А. Єріної, «управлінське моделювання – це сукупність методів формалізованого опису та аналізу процесів управління, що дає змогу виявити оптимальні варіанти дій» [19].

Згідно з Ю. Сурмінім [58], моделювання є необхідним інструментом для уніфікації управлінських рішень, забезпечення цілісного бачення системи та оцінки її ефективності.

На думку Ю. Кальниша, політична аналітика виступає не лише етапом ухвалення управлінських рішень, а й інструментом стратегічного моделювання державної політики [20, с. 104].

У контексті публічного управління моделювання можна визначити як процес побудови спрощеної, але цілісної логіко-структурної репрезентації управлінського об'єкта або процесу для цілей аналізу, прогнозування, управління або навчання. В основі моделювання лежить системний підхід, який дозволяє розглядати управління як цілісну взаємодію елементів – суб'єктів і об'єктів управління, ресурсів, зв'язків, цілей і результатів.

Тобто, моделювання у сфері публічного управління – це процес створення абстрактних уявлень (моделей) управлінських систем або процесів для їхнього аналізу, оптимізації та прогнозування.

У наукових працях виділяють такі основні типи моделей в управлінні:

- *Функціональні моделі* – відображають взаємозв'язок між функціями органів управління (наприклад, планування, організація, контроль).
- *Інформаційні моделі* – описують потоки інформації та комунікацій між суб'єктами управління.
- *Імітаційні моделі* – дозволяють змоделювати поведінку системи за різних умов (наприклад, сценарії реагування на кризу).
- *Математичні моделі* – використовуються для точних розрахунків, оптимізації процесів, зокрема в галузі бюджетування чи прогнозування ресурсів.

Класичні теоретичні основи моделювання були закладені в рамках кібернетики Норбертом Вінером, який у своїй праці «Cybernetics or Control and

Communication in the Animal and the Machine» [7, с. 125] визначив управління як процес передачі інформації і зворотного зв'язку.

Кібернетичний підхід, що зародився у працях Н. Вінера, розглядає систему управління як систему зворотного зв'язку. У публічному управлінні це означає постійну адаптацію політики відповідно до реакцій зовнішнього середовища та поведінки громадян.

Наприклад, у цифровому урядуванні впроваджується реагування на запити в режимі реального часу – через онлайн-звернення, чат-боти, відгуки. Таким чином, громадяни виступають не лише об'єктами, а й датчиками зворотного зв'язку, що дозволяє системі адаптувати свої дії. Сучасні CRM-системи в органах влади реалізують саме цей принцип – реагування на зворотний зв'язок і коригування управлінських рішень у реальному часі.

Застосування кібернетичного підходу дозволяє побудувати адаптивну модель публічного управління, де рішення не нав'язуються зверху, а формуються на основі безперервного моніторингу запитів та зворотної інформації.

Такий підхід згодом набув розвитку в соціальній сфері через роботи таких вчених, як Стаффорд Бір, котрий запропонував модель «вживаних систем» для адаптивного управління в складних організаційних системах.

У публічному управлінні активного розвитку набув структурно-функціональний підхід, запропонований Т. Парсонсом у рамках системної теорії соціальної дії. Парсонс стверджував, що кожна соціальна система має підтримувати баланс чотирьох функцій – адаптації, цілереалізації, інтеграції та латентності [74, с. 328]. У публічному управлінні ці функції відповідають здатності системи пристосовуватись до змін, реалізовувати політичні пріоритети, координувати діяльність суб'єктів і забезпечувати легітимність управлінських дій.

Інституціональний підхід, широко представлений в роботах Д. Норта («Institutions, Institutional Change and Economic Performance») і Е. Остром («Governing the Commons»), надає увагу не лише формальним організаційним структурам, а й культурним, етичним і правовим нормам, що визначають управлінську поведінку [70; 44]. Вони показали, як інститути (правила гри)

впливають на ефективність публічного управління, зокрема в контексті децентралізації, участі громадян у прийнятті рішень та підзвітності органів влади.

На думку А. Латіфова, моделювання управлінських систем потребує урахування не лише структурних, а й поведінкових параметрів, що формують адаптивність публічного управління в умовах невизначеності [29, с. 88].

Виділяють наступні основні теоретичні підходи моделювання управлінських систем:

- Системний підхід (Н. Нижник) – розглядає управління як складну відкриту систему, що складається з підсистем і функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Він є базовим для побудови комплексних моделей, які враховують політичний, соціальний, економічний і технологічний контексти [39].

На рис. 1.4 представлено фрагмент системного підходу в моделюванні управлінської системи. Рисунок адаптовано за [27].

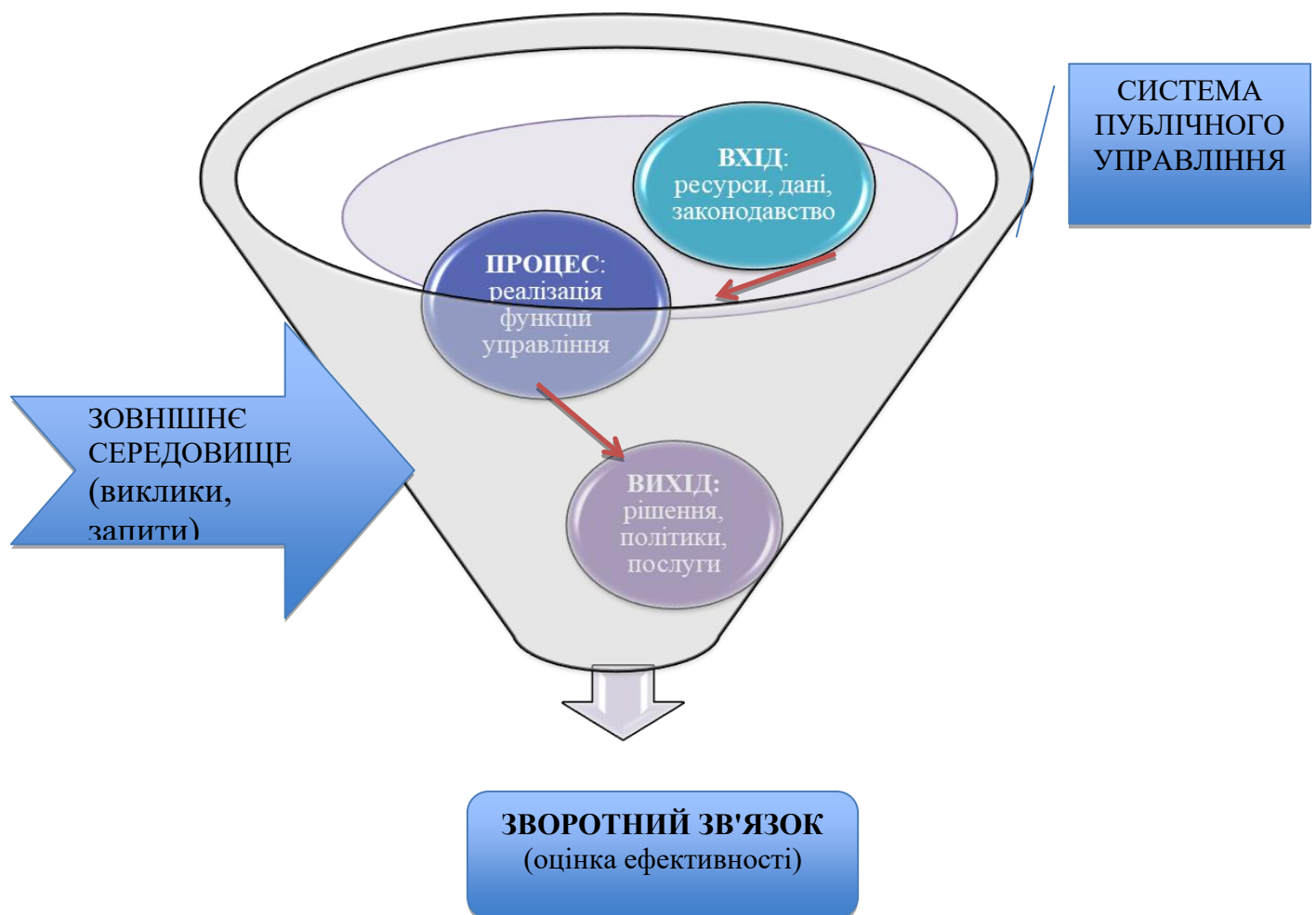


Рис. 1.4. Узагальнена модель системи публічного управління

- Процесуальний підхід – акцентує увагу на послідовності дій, які складають процес управління (планування, реалізація, контроль, зворотний зв'язок) [8; 67].

- Цільовий підхід – фокусується на досягненні конкретних управлінських цілей. Його основа – логічна модель «вхід – процес – вихід – результат» (input – process – output – outcome) [8].

- Кібернетичний підхід – особливо актуальний у цифрову епоху. Система управління розглядається як замкнута система з каналами зв'язку, регуляторами, механізмами зворотного зв'язку [7].

Порівняльну характеристику представлених підходів до моделювання наведено у табл. 1.7, створеній автором.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика підходів до моделювання

Підхід	Основна ідея	Сильні сторони	Застосування
Системний	Система як цілісний організм	Універсальність, комплексність	Державна стратегія
Процесуальний	Процес як послідовність дій	Чітка логіка, управлінська циклічність	Менеджмент в ОМС
Цільовий	Орієнтація на результат	Прозорість мети, контроль ефективності	Бюджетування за результатами
Кібернетичний	Управління як зворотний зв'язок	Адаптивність, цифрове середовище	Е-урядування, CRM системи

На практиці, застосування теоретичних основ та підходів для моделювання управлінських систем, знайшло своє відображення у таких прикладах:

- Україна: система електронного документообігу «ProZorro» побудована на моделі зворотного зв'язку – дані про закупівлі доступні публічно, дозволяючи громадському контролю впливати на ефективність процесів.

- Південна Корея: використовує імітаційне моделювання кризових ситуацій в урядовому аналітичному центрі.

- Естонія: платформа X-Road є прикладом інформаційної моделі інтегрованих даних, яка дозволяє всім державним установам обмінюватися інформацією у реальному часі.

Загалом, можна зробити висновок, що методологія моделювання управлінських систем спирається на міждисциплінарні підходи: системний аналіз, теорію управління, теорію прийняття рішень, кібернетику, інституціоналізм. У табл. 1.8 наведено основні типи моделей, що застосовуються у сфері публічного управління. Таблицю створено автором на підставі джерела [8].

Таблиця 1.8

Типологія моделей у публічному управлінні

Тип моделі	Зміст і призначення
Організаційні	Структура органів влади, ієрархія, підпорядкування
Процесуальні	Алгоритми прийняття рішень, процедурні ланцюги
Інформаційні	Потоки даних, взаємодія інформаційних систем
Поведінкові	Мотивація, поведінкові реакції учасників системи
Імітаційні	Прогнозування сценаріїв, перевірка альтернатив

Варто зазначити, що моделювання в публічному управлінні може здійснюватись на різних рівнях – стратегічному, тактичному й операційному (табл. 1.9). Таблицю створено автором на підставі джерела [8].

Таблиця 1.9

Класифікація моделей публічного управління за рівнями і типами

Рівень управління	Тип моделі	Приклад використання
Стратегічний	Концептуальна	Сценарне планування державних реформ
Тактичний	Імітаційна	Моделювання оптимального розподілу ресурсів
Операційний	Інформаційна	Dashboards для моніторингу ефективності

На стратегічному рівні використовуються системи підтримки прийняття рішень (DSS), сценарне планування, форсайт-дослідження. Тактичний рівень охоплює моделі управління програмами, ресурсами та людським капіталом. На операційному рівні ефективними є інструменти процесного управління, логістичні моделі, цифрові дашборди, BPMN (Business Process Model and Notation).

У державному управлінні широко використовуються такі моделі: BPMN (Business Process Model and Notation), DASHBOARD (панель управління), Gantt-діаграми, логіко-структурні моделі. Їх інтеграція дозволяє спростити складні управлінські процеси та підвищити прозорість [8, с. 109; 65, с. 86].

За формою подачі моделі поділяються на [8, с. 85]:

- концептуальні (відображають логічну структуру управлінської системи);
- імітаційні (відтворюють динаміку процесів у часі);
- математичні (застосовують кількісні показники та формули);
- інформаційні (базуються на даних, отриманих із систем моніторингу).

Загалом, якісні моделі, як правило, використовуються на етапі формулювання проблеми або прийняття політичних рішень, тоді як кількісні – для оцінки ефективності, порівняння альтернатив і розробки сценаріїв.

У контексті цифрової трансформації особливої ваги набувають концептуальні, імітаційні та інформаційні моделі управління. Моделювання відіграє важливу роль у формалізації складних управлінських ситуацій (Мескон, Альберт, Хедоурі, [34, с. 102]), а також допомагає уникати спонтанних рішень в умовах невизначеності (Соколова, [55, с. 22]). Загалом, в епоху цифрової трансформації, об'єктивно зростає ролі моделювання, коли аналітичні моделі стають основою розумного врядування (smart governance).

У праці Лугового В.І. та Телешун С.О, узагальнено основні моделі публічного адміністрування, серед яких особливої уваги надано «мережевим управлінням (network governance), цифровим платформам (digital platforms) та принципам відкритого врядування» [31, с. 182–185].

Методологічно значущими є роботи А. Єріної, Д. Єріна та В. Захожая «Методологія наукових досліджень», де системний підхід визначено як базовий при аналізі складних соціально-економічних явищ. Їх підхід акцентує на необхідності інтеграції якісного й кількісного аналізу для досягнення науково обґрунтованих висновків [19, с. 134].

Візуалізація моделей – це ще один важливий інструмент, що дозволяє побачити зв'язки, логіку та циклічність процесів. Наприклад, модель публічного управління за принципом зворотного зв'язку, представлена в роботі О. Вишневського, ілюструє механізм реагування управлінської системи на зміну зовнішніх факторів [8, с. 173].

На рис. 1.5 наведено приклад спрощеної моделі процесу публічного управління на основі зворотного зв'язку.

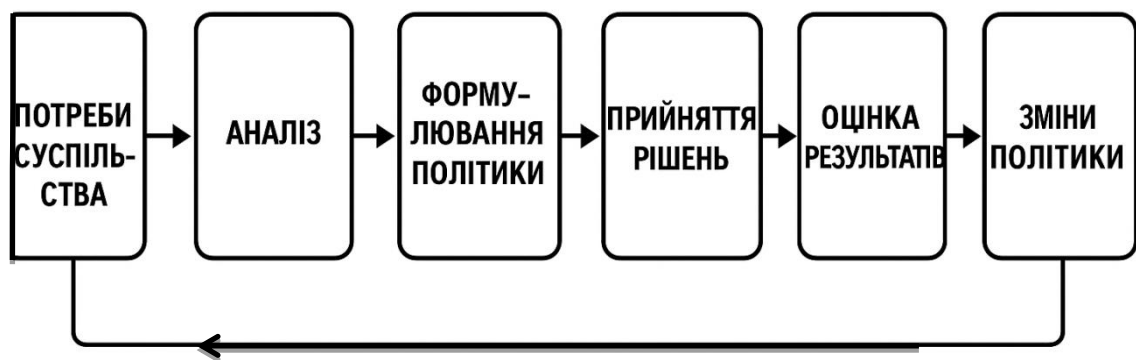


Рис. 1.5. Узагальнена схема моделі публічного управління на основі зворотного зв'язку

Таким чином, моделювання управлінських систем – це складна, багатогранна діяльність, що поєднує аналітичні, прогностичні й проектні функції. Його значення зростає в умовах інтенсифікації інформаційних потоків, діджиталізації управлінських процедур, потреби в доказовому обґрунтуванні політик і прозорості ухвалених рішень.

З огляду на складність об'єкта публічного управління, доцільно комбінувати різні підходи до моделювання. Наприклад, поєднання структурно-функціонального аналізу з кібернетичною моделлю забезпечує як формалізований опис управлінської системи, так і динамічне відображення її змін у часі. Інтеграція підходів дозволяє створювати адаптивні моделі, які можуть враховувати політичну, економічну та соціальну мінливість середовища управління.

Тобто, моделювання є необхідним інструментом як на етапі стратегічного планування, так і при управлінні поточними процесами. Воно дозволяє виявити слабкі місця в системі, підвищити прозорість, спрогнозувати наслідки прийнятих рішень. Особливої актуальності моделювання набуває в умовах цифрової трансформації, де швидкість змін і обсяг інформації вимагають нових підходів до управлінської аналітики.

Важливими є і підходи з аналітики великих даних, візуального моделювання та сценарного аналізу, які дедалі більше використовуються у практиці електронного врядування [8, с. 21; 22; 54, с. 38].

Таким чином, моделювання управлінських систем виступає необхідним інструментом адаптації публічного управління до нових умов. Системний, процесуальний, цільовий та кібернетичний підходи забезпечують можливість комплексного аналізу та вдосконалення управлінських процесів. У цифрову епоху моделювання стає не лише засобом аналізу, а й основою для побудови гнучких, прозорих та ефективних управлінських структур, що відповідають очікуванням громадян і викликам інформаційного суспільства.

На мою думку, саме поєднання системного та кібернетичного підходів є найбільш перспективним для публічного управління в Україні, оскільки воно дозволяє не тільки прогнозувати сценарії, а й швидко реагувати на запити громадян. Як користувач цифрових сервісів держави, я відчуваю потребу в управлінні, яке мислить аналітично, діє на випередження і враховує зворотний зв'язок у реальному часі.

Узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що класичні теорії публічного управління не втрачають своєї актуальності, проте їхнє осмислення через призму цифрової епохи дозволяє глибше зрозуміти виклики та потенціал нових моделей. Мені особисто близький підхід, де управління розглядається як постійний діалог між владою та громадянином, в якому цифрові інструменти виступають як засіб партнерства, а не просто автоматизації.

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

2.1 Вплив інформаційних технологій на публічне управління

Інформаційне суспільство – це якісно новий тип соціально-економічного устрою та етап розвитку цивілізації, в якому ключову роль відіграє інформація, знання та засоби їх передачі. Це той етап, коли виробництво, обробка, поширення та використання інформації стають головними чинниками соціального розвитку, а інформаційні технології – основою економіки, політики, культури [59, с. 51; 78, с. 184].

Основними характеристиками цього суспільства є стрімке зростання обсягів інформації, широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах життя, домінування знань як головного ресурсу розвитку [6, с. 184; 21, с. 201].

Одним з перших поняття «інформаційне суспільство» системно розглядав Д. Белл, називаючи його «постіндустріальним», де знання – основний ресурс, а інформатика – базова технологія [64, с. 51]. Зокрема, Д. Белл у своїй книзі «The Coming of Post-Industrial Society» дає таке поняття, як «постіндустріальне суспільство знань» і зазначає, що в постіндустріальному (інформаційному) суспільстві інформація та знання замінюють капітал і працю як головні чинники виробництва.

Поняття «інформаційне суспільство» також детально розглянуто у працях таких дослідників, як Ф. Махлуп, М. Кастельс, Ю. Масуда. Наприклад, у науковій літературі інформаційне суспільство часто визначається як суспільство, в якому виробництво, розповсюдження і використання інформації та знань становлять істотну частину економічної, соціальної та культурної

діяльності, тобто, за Ю. Масудою, у такому суспільстві центральне місце займає «знання, організоване в цифрову форму» [69, с. 33].

А ідеї становлення інформаційного суспільства ґрунтовно викладені в працях М. Кастельса, який одним із перших узагальнив вплив технологій на соціальні та управлінські структури у своїй праці «The Rise of the Network Society». На його думку, основою нової соціальної структури стають інформаційні мережі, що трансформують характер влади, управління та економічного розвитку [21].

Ф. Вебстер, у своїй праці «Theories of the Information Society» описує інформаційне суспільство як багатовимірну реальність – економічну, політичну, культурну, технологічну та підкреслює п'ять головних рис інформаційного суспільства, зокрема домінування інформаційної економіки, зростання ролі знань, посилення інформаційних потоків, збільшення обсягу оброблюваної інформації та перехід до інформаційних форм соціальної організації [78, с. 122].

У свою чергу, Б. Сорж у праці «Information Society and Digital Divide» [75] зосереджується на нерівності доступу до інформаційних ресурсів, що також формує нові виклики для публічного управління.

Крім того, Х. Дрейфус у праці «On the Internet» [67] акцентує на зміні природи людського досвіду в умовах цифрової комунікації, що прямо впливає на політичну участь і структуру публічних інституцій.

Таким чином, інформаційне суспільство – це новий тип соціуму, і управлінські рішення в ньому формуються на основі доступу до повних, достовірних і швидко оновлюваних даних. Тобто, це що вимагає трансформації адміністративних підходів і структур.

В Україні ж поняття інформаційного суспільства закріплено в Стратегії розвитку інформаційного суспільства [57], де наголошується, що інформаційна грамотність населення та цифрова інфраструктура є критичними факторами національного розвитку.

В українській науковій традиції поняття інформаційного суспільства також активно досліджується. Наприклад, Академік НАН України Ю. Пахомов у праці «Глобалізація та інформаційне суспільство» підкреслює, що головною особливістю цього типу суспільства є не просто технологізація, а зміна мислення та комунікативних стратегій, що вимагає від публічної влади не лише цифрової адаптації, але й зміни парадигми управління.

Г. Сабадош та Є. Сивак в своїй статті «Формування ефективної системи управління публічною економікою: аспект ІТ» розглядають роль цифрових інновацій та е-врядування як основу для трансформації державного управління в умовах інформаційного суспільства. [51, с. 74].

Також варто згадати роботу Т. Мельничука «Формування інформаційного суспільства в Україні: проблеми і перспективи», де автор акцентує на необхідності узгодження стратегій цифрової трансформації з національними цінностями, правами людини та інституційною спадщиною. Він зазначає, що без належної підготовки державного апарату до нових умов цифрового середовища відбувається лише поверхнєве оновлення, а не справжнє реформування публічного управління. А загалом інформаційне суспільство трактується як «середовище, в якому органи влади діють як сервісні платформи на запит громадянина» [33, с. 96].

Як зазначають А. Хан та І. Коваль, цифрове суспільство висуває нові запити до публічної влади, зокрема – у сфері прозорості, оперативності та сервісності публічних послуг [62, с. 41-42].

Вітчизняні дослідники, зокрема С. Телешун, підкреслюють, що цифровізація повинна бути не просто технічним переходом, а зміною управлінської культури [59, с. 145].

Таким чином, інформаційне суспільство – це не лише технологічна, але й соціальна трансформація, яка змінює принципи функціонування інституцій, зокрема й у сфері публічного управління.

Роль інформаційних технологій у публічному управлінні не може бути переоцінена, адже саме вони стали каталізатором якісних змін у взаємодії держави та громадян.

Застосування ІКТ сприяє підвищенню прозорості процедур, оперативності управлінських рішень, розширенню доступу громадян до адміністративних послуг та залученню їх до процесів прийняття рішень. Наприклад, електронне урядування, як складова цифрової трансформації публічного сектору, дозволяє громадянам отримувати послуги онлайн без потреби фізичного відвідування установ, що значно економить час і ресурси.

Крім того, системи електронного документообігу (як-от «Вчасно» чи «М.Е.Дос») забезпечують ефективну внутрішню координацію в органах влади, а відкриті державні реєстри дозволяють реалізувати принцип підзвітності та відкритості [43, с.135]

У наукових працях, зокрема в словнику «Публічне управління», наголошується, що застосування ІКТ не лише оптимізує процеси, а й створює передумови для формування нової моделі взаємодії – електронної демократії, де громадянин стає активним учасником, а не пасивним споживачем державних послуг [27, с. 72-73, 76, 77, 98–101].

Міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) та Світовий банк, акцентують увагу на необхідності формування електронної держави, орієнтованої на користувача, прозорість, мобільність і безперервність публічних сервісів [71, с. 13; 79, с. 9].

Загалом, можна визначити вплив цифрової трансформації суспільства на публічне управління як:

1. Дематеріалізація послуг – перехід від паперових послуг до цифрових (наприклад, е-паспорти).
2. Децентралізація влади – завдяки телекомунікаціям управлінські процеси стають більш розподіленими.
3. Прозорість та контроль – електронні платформи дозволяють відстежувати кожну дію посадовця.

Водночас розвиток цифрового урядування, відкритих даних та електронної демократії визначається у звітах ООН і OECD як ключова умова ефективного публічного сектору [71, с. 18; 77, с. 45].

У табл. 2.1, адаптованій автором за [35; 77], представлені основні види трансформації публічного управління через вплив інформаційного суспільства.

Таблиця 2.1

Основні трансформації в управлінні в умовах інформаційного суспільства

Напрямок трансформації	Класична модель управління	Інформаційне суспільство
Комунікація	Ієрархічна, паперова	Електронна, мережеве врядування
Доступ до послуг	Через установу	Через портал/мобільний застосунок
Контроль	Внутрішній	Громадський, цифровий моніторинг
Швидкість реагування	Бюрократична затримка	Майже миттєве реагування

Ілюстрація трансформаційного впливу інформаційного суспільства на сферу публічного управління представлена на рис. 2.1., створеному автором.



Рис. 2.1. Вплив інформаційного суспільства на публічне управління

Схематично, вплив інформаційного суспільства на публічне управління можна пояснити так:

Технології – ключові елементи інформаційного суспільства, такі як: інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), великі дані (Big Data), інтернет речей (IoT), цифрові платформи та соціальні медіа; інструменти, що змінюють способи роботи органів влади (ІТ, ШІ, хмарні сервіси).

Інформація – центральна частина схеми відображає механізми їх інтеграції в публічне управління: впровадження електронного урядування, використання CRM-систем для обробки звернень громадян, застосування автоматизованих систем документообігу, створення відкритих державних реєстрів, нові можливості для відкритості, аналізу, контролю.

Соціальні зміни – очікувані ефекти цієї трансформації: підвищення прозорості діяльності органів влади, пришвидшення прийняття рішень, забезпечення доступності послуг та розширення громадської участі у врядуванні; зростання очікувань громадян, потреба в зворотному зв'язку, участі.

Очікувані переваги впровадження інформаційних технологій у публічне управління зібрані у табл. 2.2, створену автором.

Таблиця 2.2

Переваги впровадження інформаційних технологій у публічне управління

Напрямок застосування ІКТ	Очікувані переваги
Електронні послуги	Зменшення черг, економія часу громадян
Відкриті дані	Підвищення довіри до влади, боротьба з корупцією
Електронні консультації	Підвищення участі громадян у процесах управління
CRM-системи в органах влади	Оптимізація процесів обслуговування запитів громадян

Порівняльний аналіз демонструє, що цифрове врядування істотно розширює управлінські можливості: від обміну інформацією до активної участі громадян у процесах прийняття рішень. Це вимагає від органів публічної влади адаптації управлінських стратегій та нових навичок персоналу.

Наприклад у 2019 р. в нашому місті Дніпро було запроваджено електронний кабінет мешканця, який дозволяє онлайн оформити субсидію,

стати в електронну чергу у дитячий садок, надіслати звернення до міської ради, тощо. Однак старші люди скаржаться, що інтерфейс надто складний. Це показує, що цифровізація без урахування рівня цифрової грамотності населення може призвести до соціального відторгнення сервісів.

Інформаційні технології змінили саму природу публічного управління, зменшивши дистанцію між державою та громадянином, підвищивши прозорість та ефективність управлінських рішень. Наприклад, онлайн-доступ до адміністративних послуг через платформу «Дія» демонструє, як ІТ скорочують витрати часу і підвищують рівень довіри до влади.

Отже, інформаційне суспільство змушує переглядати форми і методи публічного управління. Також, це процес перегляду підходів до організації управлінських процесів, який вимагає інновацій, відкритості і цифрову взаємодію. Тим самим, цифрова трансформація змінює форми комунікації, спрощує бюрократію, підвищує прозорість.

2.2 Цифровізація органів державної влади: концепція та стратегія. Моделювання електронного урядування

Цифровізація – це процес інтеграції цифрових технологій в усі сфери державного управління з метою підвищення ефективності, відкритості та доступності адміністративних послуг.

В Україні вона розвивається відповідно до Стратегії цифрової трансформації до 2030 року та Цифрового порядку денного ЄС [38].

Згідно з національною Стратегією цифрової трансформації, до 2026 р. усі базові послуги мають надаватися громадянам в електронному форматі [38].

Ключовими документами для процесу цифровізації в Україні є:

- Концепція розвитку електронного урядування в Україні [25].
- Закон України «Про електронні довірчі послуги» [47].
- Стратегії розвитку інформаційного суспільства [57].

За даними Мінцифри, рівень цифрового охоплення громадян України за період 2021-2023 рр., суттєво зріс, про що свідчать дані рис. 2.2 [37].

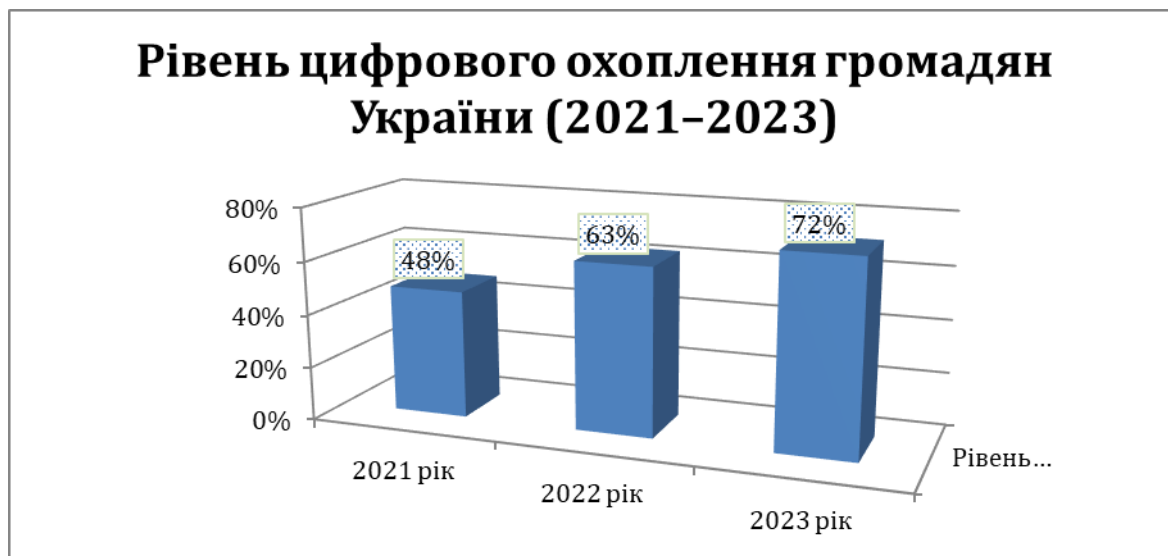


Рис. 2.2. Рівень цифрового охоплення громадян України (2021-2023 рр.)

Питання кіберзахисту розкрито у Законі України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки», який визначає рамкові вимоги, але потребує доповнення практичними інструментами [48]. Основними напрямками є електронні послуги, цифрова ідентифікація, інтероперабельність реєстрів, кібербезпека.

Цифровізація органів державної влади є ключовою складовою трансформації публічного управління в умовах інформаційного суспільства, що відповідає світовим трендам побудови «цифрової держави». Вона охоплює комплекс дій, спрямованих на використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності, прозорості, інноваційності та орієнтації на громадянина в управлінських процесах.

У публікації А. Хана та І. Ковалю проаналізовано ризики цифровізації, серед яких – фрагментарність впровадження цифрових рішень та обмеженість цифрових навичок у державних службовців [62, с. 64].

Тобто, цифровізація має не лише технічний, а й інституційний вимір, оскільки передбачає зміну моделі управління, орієнтованої на відкритість, доступність та сервісність.

До основних напрямів цифровізації належать:

- автоматизація надання державних послуг (e-services);
- впровадження електронного документообігу;
- інтеграція міжвідомчих інформаційних систем;
- створення державних інформаційних платформ та порталів для громадян і бізнесу.

Важливою складовою є розбудова цифрової інфраструктури, що включає швидкісний інтернет у всіх населених пунктах, цифрову ідентифікацію громадян, кібербезпеку, а також впровадження принципів відкритих даних і прозорості прийняття рішень. В умовах війни цифровізація також отримала додатковий імпульс, зокрема через розвиток сервісів мобільної ідентифікації, цифрових посвідчень та електронних військових сервісів у мобільному застосунку «Дія».

Як приклад, я особисто користувалась застосунком «Дія» для оформлення електронного студентського, і цей досвід засвідчив, наскільки зручною може бути взаємодія з державою у цифровому форматі. Але разом із тим виникли питання щодо швидкості обробки запитів та доступності сервісів у сільських громадах – це вказує на потребу адаптивних моделей, які враховують локальні контексти.

Електронне урядування (e-Government) – це концепція і практика використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення якісної взаємодії між органами влади, громадянами та бізнесом.

За визначенням, що його надає «Публічне управління: термінологічний словник», електронне урядування - форма організації публічного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [27, с. 44].

Провідний вітчизняний науковець О. Оболенський трактує електронне урядування як «інструмент оптимізації управлінських процесів за рахунок ІКТ»

[42, с. 19], для забезпечення відкритості влади, участі громадян у прийнятті рішень та ефективного обслуговування населення.

З міжнародної точки зору, згідно з визначенням ООН, e-Government – це «використання ІКТ та організаційних змін для підвищення ефективності, прозорості і участі в урядовій діяльності», що підтверджується у звіті United Nations E-Government Survey [77, с. 24].

Крім того, в рамках європейської інтеграції Україна орієнтується на принципи «Цифрової Європи», де електронне урядування розглядається не лише як цифрова платформа для послуг, а як філософія врядування на основі даних (data-driven governance), що створює основу для ефективної комунікації між усіма учасниками державного процесу.

На рівні нормативного забезпечення в Україні прийнято низку стратегічних документів, що визначають напрями цифрової трансформації публічного сектору. Зокрема, це Концепція розвитку електронного урядування в Україні [25], Стратегія розвитку цифрової держави на період до 2025 року, а також Закон України «Про публічні електронні реєстри» [49]. У цих документах підкреслюється, що цифровізація є не самоціллю, а засобом досягнення більш високої якості життя громадян, забезпечення прозорості державних рішень та підвищення ефективності врядування.

Окрім того, у 2022-2023 рр., в умовах повномасштабної війни, було активізовано прийняття нормативних ініціатив, спрямованих на адаптацію цифрових інструментів до потреб безпеки, оборони, гуманітарного реагування. Наприклад, ухвалено законопроекти щодо цифрової ідентифікації ветеранів та мобілізованих осіб, автоматизованого нарахування соціальних допомог через «Дію», а також запроваджено проєкт «єВідновлення».

Електронне урядування сьогодні виступає не просто як технологічний засіб, а як фундаментальний чинник трансформації публічного управління. Воно забезпечує не лише підвищення прозорості, а й сприяє формуванню нової культури взаємодії між державою і суспільством. З власного досвіду та на підставі аналізу сучасних тенденцій, можна стверджувати, що впровадження

електронних сервісів істотно змінює роль громадян й перетворює їх із пасивних одержувачів послуг на активних учасників процесу прийняття рішень.

Прикладами успішності української практики можна назвати кейси таких електронних сервісів:

- сервіс «Дія» став одним із найпомітніших кроків у розвитку електронного урядування. Запуск мобільного додатку дозволив громадянам швидко отримувати доступ до близько 30 державних послуг у цифровому форматі, що значно спростило бюрократичні процедури [45];
- ще одним важливим прикладом є створення електронного реєстру будівельної діяльності, який допомагає підвищити прозорість і зменшити корупційні ризики у сфері дозвільних процедур;
- крім того, електронна система закупівель ProZorro змінила підхід до державних тендерів, зробивши їх більш відкритими, конкурентними та доступними для учасників.

Практичне впровадження стратегії цифрової трансформації координується Міністерством цифрової трансформації України, що також забезпечує зв'язок з європейськими та міжнародними партнерами в рамках інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС. На практиці це втілюється у спільних ініціативах із Програмою розвитку ООН, Європейською комісією, Світовим банком та іншими донорами.

Джерела фінансування цифрової трансформації включають державний бюджет, міжнародну технічну допомогу, кошти міжнародних фінансових організацій, а також публічно-приватні партнерства. Наприклад, підтримка Європейського Союзу (програма EU4Digital) та Програми розвитку ООН (UNDP Ukraine) сприяла впровадженню цифрових сервісів у сферах освіти (електронні щоденники, «Всеукраїнська школа онлайн»), охорони здоров'я (eHealth, електронні рецепти), судової системи (Єдиний реєстр судових рішень, електронне судочинство).

Автором узагальнено та адаптовано ключові етапи цифровізації в Україні, відповідно до стратегічних документів [57], у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні етапи цифровізації органів державної влади в Україні

Етап	Основні характеристики
2003-2010 рр.	Перші елементи електронного урядування, створення сайтів ОДА, запровадження ДЗОВ «Єдине вікно».
2011-2018 рр.	Прийняття Концепції розвитку електронного урядування, розвиток ІТ-інфраструктури та пілотних проєктів e-services.
2019 р. – дотепер	Запуск проєкту «Дія», цифровізація держпослуг, відкриті реєстри, електронна ідентифікація, цифрова освіта.

Перелік цифрових послуг платформи «Дія» наведені в Додатку Б.

Хоча цифровізація суттєво покращує якість врядування, водночас виникають нові виклики. Загалом, згідно з дослідженням Української школи урядування, ключовими проблемами цифровізації є:

- недостатній рівень цифрової грамотності населення;
- низький рівень охоплення широкосмуговим інтернетом сільських громад;
- нестача кваліфікованих ІТ-кадрів у державному секторі;
- обмежені фінансові ресурси місцевого самоврядування;
- а також інституційна інерція та спротив змінам з боку чиновництва.

Саме тому, системна підготовка державних службовців у сфері цифрових навичок, набуває актуальності. Так, в Україні активно впроваджуються навчальні програми за підтримки НАДС. Наприклад, сертифікатна програма «Цифрова грамотність для держслужбовців» на базі порталу «Дія.Цифрова освіта» [63].

Таким чином, інформаційне суспільство формує нові вимоги до державного управління, а публічна влада, у свою чергу, повинна адаптуватися, впроваджуючи цифрові інструменти та створюючи інклюзивне середовище для всіх громадян.

Моделювання електронного урядування передбачає побудову логічної системи взаємодії між громадянами, органами державної влади та бізнесом через цифрові канали з використанням певних методологічних підходів. Основними моделями виступають:

- модель життєвого циклу послуги, яка акцентує на етапах надання публічних послуг: ініціація, проектування, надання, моніторинг та зворотний зв'язок;

- модель багаторівневої взаємодії (G2C, G2B, G2G, G2E) – що деталізує типи електронних взаємовідносин, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень.

Основні компоненти моделі електронного урядування представлено на рис. 2.3., який складено автором.



Рис. 2.3. Основні компоненти моделі електронного урядування

Ключовими складовими моделі електронного урядування є елементи:

- G2C (Government to Citizens) – надання послуг громадянам (реєстрація бізнесу, соціальні послуги, податки);
- G2B (Government to Business) – взаємодія з підприємцями (електронні тендери, ліцензування, дозвільна система);
- G2G (Government to Government) – обмін інформацією між державними органами (держреєстри, внутрішні бази даних);

- G2E (Government to Employees) – управління державними службовцями (електронний документообіг, цифрове діловодство).

Модель електронного урядування з елементами G2C, G2B та G2E адаптовано автором за [42] на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Модель електронного урядування

Моделювання електронного урядування охоплює низку концептуальних моделей серед яких домінують підходи:

1. Модель «єдиного вікна» – спрощення доступу до адміністративних послуг через єдиний портал. Наприклад, в Україні ця модель реалізована через «Дія.Портал», що дозволяє громадянину отримати всі послуги в одному цифровому середовищі; «Дія» – мобільний додаток (близько 30 послуг) та вебпортал, що поєднує 130+ послуг (паспорт, COVID-сертифікати, бізнес-реєстрації) [45].

2. Мережеве управління – інтеграція баз даних, обмін інформацією між органами (приклад: Єдиний державний демографічний реєстр).

3. SMART-врядування – поєднує штучний інтелект, аналітику великих даних (Big Data, наприклад: аналітична система ProZorro BI), та автоматизовану оцінку ефективності управлінців (наприклад, «Інтегратор Результативності» від НАДС) [65, с. 45; 46, с. 19].

Зокрема, в українському контексті як приклад моделювання електронного урядування виступає концепція «Держава в смартфоні». Вона передбачає централізацію доступу до публічних сервісів та розвиток цифрових навичок держслужбовців [36; 63]), реалізована через платформу «Дія», яка об'єднує понад 130 електронних послуг для громадян та бізнесу [45]. Ця концепція наочно демонструє впровадження G2C-моделі через призму її складових (ідентифікація, аутентифікація, доступ, персоніфікація, зворотний зв'язок).

В табл. 2.4 наведено успішні приклади реалізації основних моделей електронного урядування (єдиного вікна, мережевого управління, SMART-врядування), адаптовано автором за [35; 45].

Таблиця 2.4

Основні моделі електронного урядування

Модель	Основні характеристики	Приклад реалізації
Єдине вікно	Централізація доступу до послуг	Портал «Дія»
Інтероперабельність	Обмін даними між реєстрами	Demographic Register
Аналітика	Використання Big Data	ВІ-прозорість в ProZorro

•Архітектурна модель e-Government, яка базується на інтеграції цифрової інфраструктури, правового забезпечення, людського капіталу, організаційних структур та ІКТ-інструментів.

У табл. 2.5, адаптованій автором за [35; 45], узагальнено ключові компоненти архітектури електронного урядування в Україні на прикладі моделі, застосованої при створенні цифрового середовища «Дія».

Таблиця 2.5

Архітектура моделі електронного урядування в Україні

Компонент	Характеристика
Цифрова ідентифікація	Використання BankID, Mobile ID, Дія.Підпис для ідентифікації користувачів.
Інфраструктура даних	Єдині державні реєстри, інтеграція баз даних через Трембіту.
Веб-портал державних послуг	Мобільний застосунок та вебпортал «Дія» як єдина точка доступу.
Законодавче забезпечення	Закон «Про публічні електронні реєстри», законопроекти «Про е-резиденство».
Зворотний зв'язок	Електронні опитування, чат-боти, служба підтримки.

Загалом, структуру цифрового врядування можна візуалізувати таким чином, як представлено на рис. 2.5. (створено автором за мотивами BPMN, використано згідно [58]).

Схема демонструє багаторівневу взаємодію між компонентами публічного управління, засновану на зворотному зв'язку. Саме ця інтеграція – громадяни ↔ цифрові сервіси ↔ управлінські рішення – забезпечує адаптивність, прозорість і стійкість у цифрову епоху.



Рис. 2.5. Узагальнена структура цифрового врядування

Для ефективного впровадження цифрових інструментів у сфері публічного управління використовуються сучасні моделі управління процесами, зокрема:

1. BPMN (Business Process Model and Notation), DSS (Decision Support System) та CRM (Customer Relationship Management). Їх застосування дозволяє структурувати процеси, ухвалювати обґрунтовані рішення та забезпечувати якісну взаємодію з громадянами.

Приклад BPMN-моделі – надання адміністративної послуги.

BPMN дає змогу візуалізувати всі етапи виконання публічної послуги – від звернення громадянина до отримання результату.

На рис. 2.5 наведено авторське бачення BPMN-ланцюжку, що являє собою спрощений опис BPMN-моделі на прикладі реальної ситуації – оформлення надання довідки про склад сім'ї через ЦНАП.

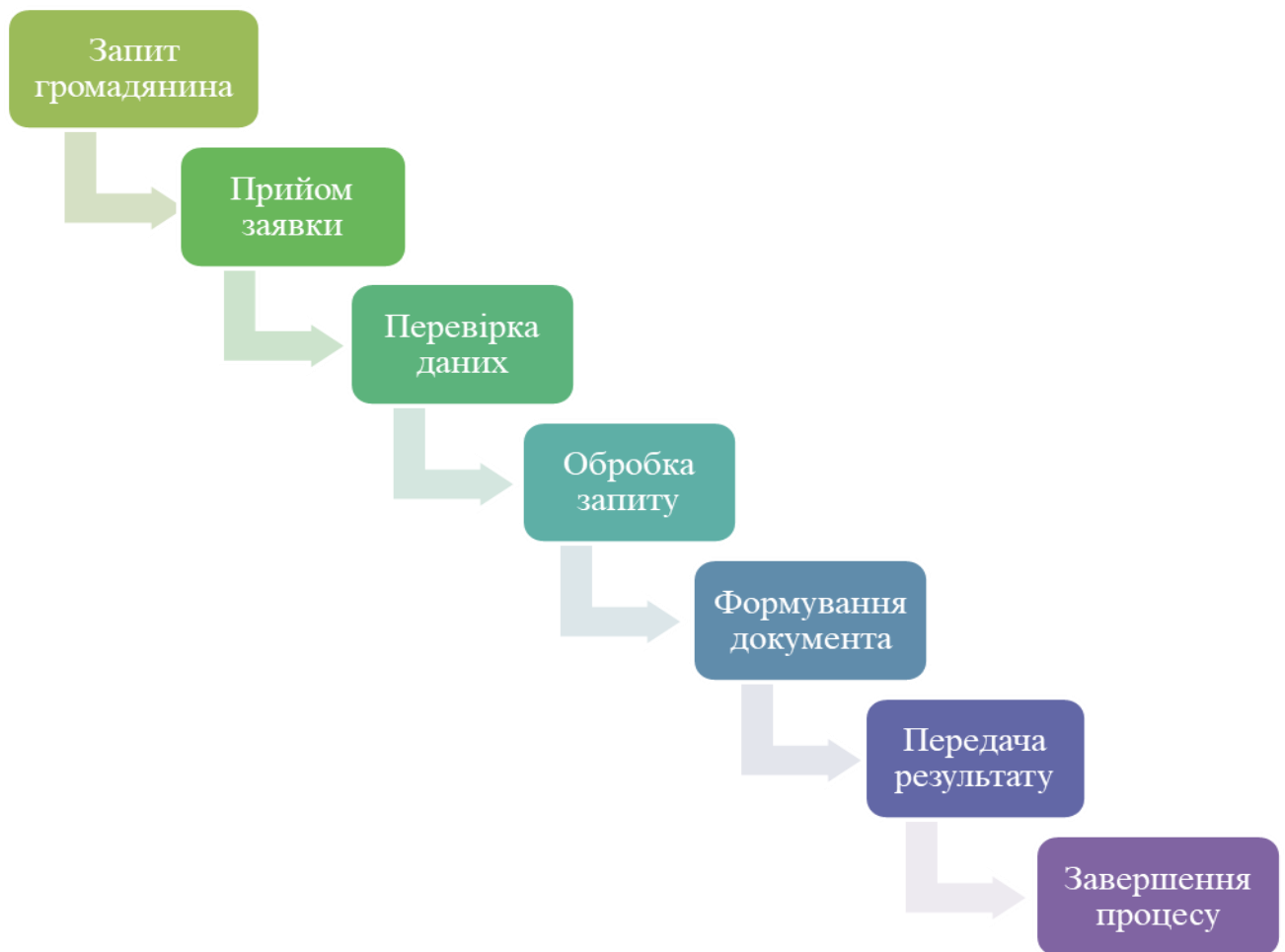


Рис. 2.5. BPMN-ланцюжок

Така модель дозволяє виявити вузькі місця, визначити етапи, які можна автоматизувати, та зменшити кількість ручних операцій. Цей приклад демонструє, що можна спростити процес – наприклад, об'єднати перевірку даних з реєстром і виведення результату в один етап.

2. DSS – система підтримки прийняття рішень у бюджетному плануванні.

DSS застосовуються у стратегічному плануванні, зокрема – при формуванні місцевих бюджетів.

Приклад – у DSS вводяться дані щодо надходжень, пріоритетів громад, попередніх витрат.

Система за допомогою алгоритмів формує:

- прогноз дефіциту/профіциту;
- рекомендації щодо оптимального розподілу коштів;
- оцінку ризиків (наприклад, при зниженні надходжень з податку на доходи).

DSS дозволяє моделювати сценарії, на кшталт «оптимістичний», «песимістичний», і надавати рекомендації для ухвалення збалансованих рішень.

3. CRM – удосконалення взаємодії з громадянами.

У сфері публічного управління CRM-системи використовуються для:

- обліку звернень громадян (наприклад, через «гарячу лінію»);
- персоналізації послуг (зокрема в освіті, соцзахисті);
- моніторингу якості наданих послуг.

Приклад використання: у департаменті соціального захисту CRM-система фіксує кожне звернення заявника, статус обробки, відповідального виконавця.

Це дозволяє:

- скорочувати час реагування;
- аналізувати повторні звернення;
- підвищувати рівень підзвітності працівників.

Таким чином, застосування BPMN, DSS, CRM в органах влади є прикладом переходу до процесного мислення, аналітичного планування та орієнтації на користувача. Це не лише інструменти автоматизації, а й засоби

управлінської трансформації, що змінюють логіку прийняття рішень і взаємодії з громадянами.

Моделювання електронного урядування відіграє вирішальну роль для забезпечення ефективної та прозорої системи публічного управління. Воно дозволяє виявити слабкі місця, спрогнозувати ризики, оптимізувати процеси надання послуг і прийняття рішень.

В умовах викликів війни, зміни пріоритетів та потреб мобільного суспільства, значення електронного урядування зростає ще більше. Це вимагає впровадження адаптивних моделей, які враховують як технічні, так і соціальні аспекти – від захисту персональних даних до забезпечення цифрової інклюзії.

Прикладом успішної реалізації концепції електронного урядування можуть слугувати ініціативи та результат від їхнього впровадження, наведені в табл. 2.6. Складено автором на підставі офіційних даних [45].

Таблиця 2.6

Приклади цифрових ініціатив в Україні (2019-2024 рр.)

Назва ініціативи	Характеристика	Результат
Дія	Мобільний застосунок	Близько 30 послуг онлайн, е–паспорт
ProZorro	Е-платформа державних закупівель	Економія понад 100 млрд грн
Е-малятко	Комплексна послуга для новонароджених	Автоматизовано 9+ процедур

Але, успішна реалізація вищезгаданої концепції – не лише про доступ до онлайн-послуг, а про якісну зміну моделі взаємодії держави й громадянина, засновану на довірі, відкритості та сучасних інструментах цифрового врядування.

Отже, цифровізація публічного управління – це складний, багаторівневий процес, що потребує цілісної стратегії, міжвідомчої координації, ресурсного забезпечення та постійної взаємодії з громадянами як ключовими бенефіціарами цифрових послуг. Успішна реалізація моделі електронного урядування дозволяє перейти до якісно нового рівня врядування – відкритого, ефективного та орієнтованого на результат.

Концептуальну модель розвитку публічного управління в інформаційному суспільстві наведено в Додатку В.

2.3 Перспективи розвитку публічного управління в умовах інформаційного суспільства

Розвиток публічного управління в умовах інформаційного суспільства супроводжується не лише новими можливостями, але й низкою системних викликів, що суттєво впливають на ефективність трансформацій. Інформаційне суспільство висуває нові виклики до органів публічного управління, що вимагають не лише технічного оновлення, але й глибокої трансформації управлінських підходів.

Попри очевидні переваги цифровізації, існує низка проблем:

Одна з основних проблем – *цифрова нерівність*. Вона проявляється у нерівному доступі громадян до цифрових послуг, зумовленому різним рівнем технічного забезпечення, інфраструктури та цифрової грамотності. Це породжує соціальну несправедливість і ризик цифрової маргіналізації вразливих груп населення (люди похилого віку, мешканці сільської місцевості тощо). Наприклад, за даними Державної служби статистики України [12], лише 61 % домогосподарств у сільській місцевості мають постійний доступ до швидкісного інтернету. У свою чергу, у міських поселеннях цей показник сягає 84 %, що вказує на значну цифрову нерівність між регіонами. Ці статистичні дані надведено у вигляді табл. 2.7, що складена автором на підставі даних [12].

Таблиця 2.7.

Рівень доступу до інтернету в Україні за місцем проживання (2022)

Тип місцевості	Домогосподарства з доступом до швидкісного інтернету (%)
Міські поселення	84%
Сільська місцевість	61%

У звіті World Bank «Digital Transformation in Ukraine» [80] підкреслюється, що така диспропорція стримує реалізацію багатьох урядових ініціатив, зокрема у сфері електронної демократії та надання онлайн-послуг.

Більше того, опитування, проведене Інститутом соціальних досліджень ім. О. Яременка у 2023 р., виявило, що близько 40 % мешканців малих громад не користуються цифровими державними сервісами через брак технічної інфраструктури або навичок [66]. На підставі цих статистичних даних, автором створено табл.2.8.

Таблиця 2.8

Цифрова нерівність у доступі до державних сервісів

Тип населеного пункту	Доступ до швидкісного інтернету (%)	Рівень використання електронних сервісів (%)	Основні перешкоди
Сільська місцевість	61	<40	Недостатня інфраструктура
Міські поселення	84	>70	Висока цифрова доступність
Малі громади	≈60	<40	Низька цифрова грамотність, відс

Це значно обмежує можливості використання онлайн-сервісів, зокрема реєстрації в електронних чергах, отримання адміністративних послуг, участі в опитуваннях або електронному голосуванні.

Якщо не вжити комплексних заходів із розвитку цифрових навичок і доступу до інтернету, цифровізація може не вирівнювати, а посилювати соціальні розриви.

На рис. 2.6, адаптованому за [36], наведена інфографіка щодо диспропорції цифрового доступу між сільською та міською місцевістю.

Ще один бар'єр – *недостатня цифрова компетентність державних службовців*. Багато управлінців мислять у парадигмі традиційного адміністрування, що ускладнює впровадження інновацій. Формальне проходження курсів підвищення кваліфікації не завжди призводить до реального підвищення рівня цифрової культури. Тому реформа публічного управління має передбачати переформатування інституційної культури державної служби, з акцентом на відкритість, гнучкість і аналітичність.

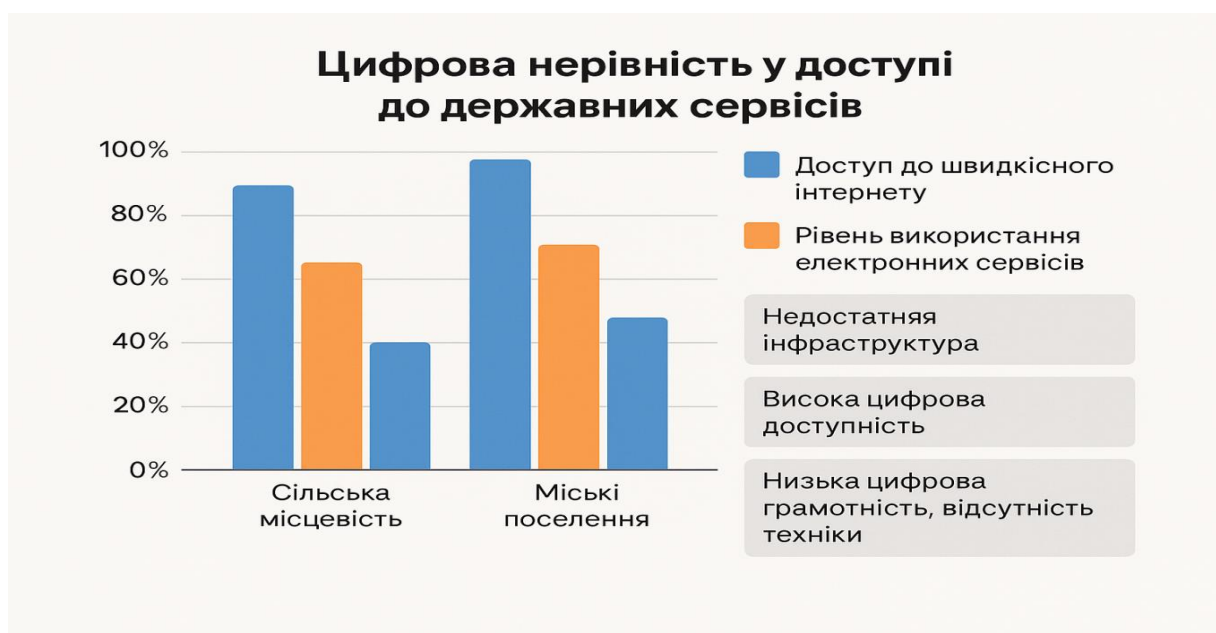


Рис. 2.6. Диспропорції цифрового доступу між сільською та міською місцевістю (інфографіка)

Згідно з дослідженням Центру економічної стратегії, близько 37 % службовців мають початковий або середній рівень навичок роботи з ІКТ [63]. Подібні дані підтверджує і дослідження Програми розвитку ООН в Україні, яке засвідчує, що понад 40 % співробітників державних установ не впевнені у своїй здатності використовувати базові цифрові сервіси, як-от електронний документообіг чи платформи відкритих даних [77]. У Аналітичному звіті Міністерства цифрової трансформації України підкреслюється, що цифрова компетентність залишається одним із найвразливіших місць у кадровому потенціалі державної служби – лише 12 % службовців пройшли спеціалізовані курси цифрової грамотності у 2022-2023 роках [36]. Це суттєво знижує ефективність впровадження таких систем, як електронний документообіг, автоматизоване управління процесами та електронна взаємодія з громадянами. Аналітичні дані щодо цифрової грамотності державних службовців наведено в Додатку Г.

Крім того, актуальною проблемою залишається *фрагментарність цифрових ініціатив*. В Україні є позитивна динаміка (наприклад, портал та мобільний застосунок «Дія»), але ці зміни часто не мають системного характеру.

Також, загальновідомо, що документообіг в органах публічного управління ведеться паралельно в паперовому й електронному форматах. Співробітники визнають, що не довіряють повністю електронній системі, бо були випадки її збою. Це підтверджує, що успішна цифровізація залежить не лише від технологій, а й від управлінської культури. Попри ухвалення таких важливих законів, як Закон України «Про електронні довірчі послуги» [47], «Про публічні електронні реєстри» [49], правові прогалини у сфері відкритих даних, кібербезпеки, а також цифрових прав громадян залишаються. Бракує чіткого нормативного механізму інтеграції ІТ-систем між міністерствами та відомствами. Відсутність єдиної моделі інтеграції даних між відомствами, дублювання функцій, неузгодженість цифрових платформ – усе це гальмує створення повноцінної екосистеми цифрового урядування.

На власному прикладі, під час оформлення документів у місцевому ЦНАП я зіткнулася з тим, що частина процесів оцифрована, а частина – ні. Це спонукало мене глибше розібратися в тому, як саме моделюються управлінські процеси в цифрову епоху та чому цифровізація йде нерівномірно. На мою думку, нерівномірна цифровізація в ЦНАПах свідчить не лише про технічні прогалини, а й про людський чинник – недостатню підготовку персоналу або опір до змін. Загалом, реальна цифрова трансформація неможлива без паралельного «осучаснення» управлінської культури.

Також, серйозний виклик становлять *загрози кібербезпеці* та захисту персональних даних. Зі збільшенням обсягів обробки чутливої інформації зростають ризики зовнішнього втручання, втрат даних, цифрового шантажу. Це вимагає створення національної стратегії кіберстійкості, підвищення інституційної відповідальності за безпеку цифрової інфраструктури.

Не менш важливим є *низький рівень довіри громадян до державних цифрових сервісів*. Часто це пов'язано не лише з якістю самих послуг, а й з попереднім негативним досвідом або упередженням. Без подолання цієї недовіри цифрова держава залишатиметься лише декларативною.

Водночас інформаційне суспільство відкриває широкі перспективи для оновлення публічного управління. Передусім – через переосмислення ролі громадянина: не як пасивного споживача послуг, а як активного учасника управлінських процесів. Розвиток електронної демократії, інструментів онлайн-консультацій, електронного голосування – усе це сприяє формуванню нової моделі довіри між державою і громадянами.

Інша перспектива – переорієнтація з процесу на результат. Завдяки інструментам аналітики даних та ІТ-моніторингу управління може стати більш доказовим і прозорим. Цифрові панелі (dashboards), логіко-структурні моделі, штучний інтелект для прийняття рішень – ці інструменти здатні вивести публічне управління на новий рівень.

Ключова умова реалізації цих перспектив – наявність політичної волі, кадрового потенціалу та соціального запиту. Без цих передумов навіть найкращі технології не приведуть до глибокої трансформації.

Перспективи розвитку публічного управління у цьому контексті визначаються рядом ключових напрямів:

1. *Інституційна модернізація* – створення нових управлінських структур, орієнтованих на цифрові сервіси, аналітику даних, клієнтоцентричність. У країнах Балтії, зокрема в Естонії, функціонують міністерства цифрових технологій, які координують політику цифрового врядування. Подібну ініціативу варто розглянути і в Україні, що дозволить централізувати зусилля у сфері діджиталізації та уникнути дублювання повноважень між органами влади [54, с. 36; 30, с. 13]. Для прикладу, в Додатку Д, подана аналітична таблиця охоплення цифровими послугами України в порівнянні з деякими країнами Європи.

2. *Освітня реформа у сфері публічного управління* – впровадження нових навчальних модулів з кібербезпеки, відкритих даних, цифрової етики та роботи з big data у програми підготовки державних службовців. Зокрема, платформа «Дія.Освіта» пропонує курси з електронного урядування, цифрової безпеки, доступу до публічної інформації. У 2023 р. понад 80 тис. державних службовців пройшли навчання за цими модулями [45; 63].

3. *Гнучке моделювання управлінських процесів* – широке впровадження BPMN (Business Process Model and Notation) для уніфікації та оптимізації робочих процедур у державному секторі. Наприклад, за допомогою BPMN у Київській міській адміністрації було вдосконалено процес реєстрації підприємницької діяльності, що скоротило середній час обробки заявки з 7 до 2 днів [35].

4. *Партнерство з приватним сектором та громадянським суспільством* – прикладом може слугувати співпраця Мінцифри з компаніями EPAM, SoftServe у створенні та тестуванні цифрових рішень, а також публічні консультації у проєктах відкритих даних. Також ініціатива «HromadskeDigital» активно долучає громадськість до моніторингу ефективності електронних послуг [35].

5. *Посилення кіберзахисту* – залишається викликом, оскільки в умовах гібридних загроз особливо актуальним є захист критичної інфраструктури України та впровадження єдиного комплексного підходу до цифрової безпеки. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [48] визначає рамкові вимоги, однак на практиці все ще спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів і фінансування.

У табл. 2.9, створеній автором, представлено типові виклики цифрової трансформації публічного управління та можливі напрями їх подолання.

Таблиця 2.9

Основні виклики і напрями їх подолання у цифровому врядуванні

Проблема, виклик	Можливий підхід до вирішення
Низький рівень цифрової компетентності	Освітні платформи для службовців (Дія.Освіта, Портал управління знаннями НАДС)
Цифрова нерівність	Розширення покриття інтернетом, мобільні пункти надання послуг
Роз'єднаність ІТ-систем	Інтеграція через систему «Трембіта», створення дата-центрів
Вразливість до кібератак	Розробка кіберпротоколів, навчання персоналу, аудит ІТ-систем
Стійкість систем у кризових умовах	Хмарні технології, резервне управління, кіберзахист
Недовіра до цифрових послуг	Прозорість, участь громадськості, бек-офіс-аналітика

Крім цього, цифрове врядування вимагає розробки інтегрованих платформ, що дозволять об'єднати ресурси держави, бізнесу та громадянського суспільства. Одним із перспективних рішень є впровадження концепції цифрових двійників органів влади (digital twins), що дозволяє моделювати наслідки прийняття управлінських рішень ще до їхнього впровадження. В Україні такі підходи ще лише формуються, але досвід Естонії та Сінгапуру доводить їхню ефективність.

Загалом, вважаю, ключовими перспективами розвитку електронного врядування наступні складові:

- інтеграція ШІ – прогнозування політик, чат-боти в публічних сервісах;
- впровадження блокчейн – реєстрація прав власності, е-вибори;
- розширення відкритих даних – відкритість бюджетів, фінмоніторинг;
- кадрове оновлення – програми цифрового навчання для державних службовців (Diia.Digital Education).

Отже, цифрове середовище трансформує не лише технічні інструменти, а й саму логіку функціонування публічного управління. На відміну від традиційної адміністративної моделі, сучасне публічне управління передбачає інтерактивність, гнучкість, орієнтацію на громадянина як активного учасника процесу прийняття рішень.

На мою думку, подальше удосконалення системи публічного управління має спиратися не стільки на впровадження технологій як таких, скільки на зміну управлінської культури: відкритості до зворотного зв'язку, готовності до експериментів, постійного навчання державних службовців.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація публічного управління – це не лише про технології, а про нову управлінську культуру, в основі якої – довіра, відкритість і гнучкість. Загалом, вважаю, майбутнє держави – за цифровими сервісами, які справді вирішують проблеми, а не створюють нові бюрократичні бар'єри. Тобто, інформаційне суспільство ставить нові вимоги до публічного управління: швидкість, прозорість, персоналізованість, а отже – й до моделей, які його описують і

проектують. Моделювання у цих умовах перетворюється з академічного інструменту на дієвий засіб стратегічного передбачення

Дослідження демонструє, що трансформація публічного управління є необхідною умовою розвитку України як цифрової держави. Інтеграція цифрових технологій у державне управління не є лише технічним завданням – це стратегічна зміна управлінської культури, підходів і способів комунікації з громадянами. Наприклад, з допомогою індексів цифрового урядування, оцінка розвитку електронного урядування, участі громадян через цифрові канали та оцінка зрілості цифрових технологій в уряді демонструють колосальний потенціал України для трансформації та удосконалення, в якості цифрової держави (Додаток Е).

Україна має значний потенціал для реалізації цієї трансформації – за умови системного підходу до вирішення ключових проблем, а також послідовного впровадження цифрових моделей управління, що відповідають запитам суспільства на ефективність і справедливість.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження на тему «Моделювання системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства» забезпечило досягнення поставленої мети й виявило сутнісні трансформації, яких зазнає система публічного управління під впливом цифрових технологій, що дає підстави для визначення напрямків її моделювання та удосконалення.

1. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до поняття публічного управління, його принципів, функцій та закономірностей розвитку, що дало змогу визначити його як відкриту, взаємодійну систему, спрямовану на задоволення потреб громадян, інтегровану у соціальні, політичні й інформаційні процеси. У контексті переходу до інформаційного суспільства публічне управління змінює свою природу – воно стає більш прозорим, мережевим і клієнтоцентричним.

2. Історичний аналіз публічного управління засвідчив його еволюцію від централізованих адміністративних систем до гнучких, мережових структур. Особливої актуальності набуває перехід від класичної моделі управління до e-Government та Smart Governance.

3. Встановлено, що сучасне моделювання систем публічного управління передбачає синтез традиційного адміністративного підходу з цифровими інструментами управління. У роботі розглянуто методи системного аналізу, інституційного моделювання, BPMN-моделювання як основні інструменти опису, аналізу та проектування управлінських процесів у цифрову епоху.

4. Окреслено теоретичні основи поняття «інформаційне суспільство», наведено ключові трактування українських і зарубіжних дослідників, охарактеризовано його вплив на організацію публічної влади. Визначено, що головним драйвером змін у публічному секторі виступають цифрові технології, які трансформують форми взаємодії між державою та громадянами, відкривають нові канали зворотного зв'язку, спрощують надання адміністративних послуг.

5. Розкрито зміст та етапи цифровізації органів державної влади, проаналізовано стратегії цифрової трансформації України, зокрема концепцію цифрового урядування та приклади її реалізації (портал «Дія», система «Трембіта», проекти відкритих даних). Розглянуто поняття електронного урядування та його моделювання як складову сучасної державної політики.

6. Ідентифіковано ключові проблеми впровадження цифрових інструментів у публічному управлінні, серед яких: низький рівень цифрової компетентності службовців, цифрова нерівність, фрагментарне нормативне забезпечення, вразливість до кіберзагроз. Визначено потенційні шляхи подолання цих бар'єрів – інституційна реформа, посилення міжвідомчої координації, підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження стандартів цифрової етики та відкритості.

7. Запропоновано концептуальну модель модернізації публічного управління в умовах інформаційного суспільства, яка включає: створення нових цифрових інституцій, впровадження інструментів моделювання (BPMN, digital twins), розвиток партнерства з ІТ-бізнесом та громадянським суспільством, забезпечення цифрової безпеки.

8. Визначено напрями покращення моделі публічного управління в цифровому середовищі:

- адаптація українських цифрових стандартів до вимог ЄС;
- розвиток освітніх платформ (наприклад, «Дія.Цифрова освіта»);
- пілотні проєкти на базі ОТГ у партнерстві з приватним ІТ-сектором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Політика. Київ : Основи, 2000. 376 с.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень. Київ : НАДУ, 2006. 376 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : УАДУ, 2000. 328 с.
4. Бірта І. А., Бургу М. М. Методологія наукових досліджень. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 158 с.
5. Ващенко К. О., Ковбасюк Ю. В., Сурмін Ю. П. [та ін.] Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, Дніпропетровськ : НАДУ. 2012. Т. 1., 564 с.
6. Вебер М. Вибрані твори. Київ : Основи, 1998. 528 с.
7. Вінер Н. Кібернетика, або управління і зв'язок у тварині та машині. Київ : Радянська школа, 1961. — 212 с.
8. Вишневський О. С. Моделювання в державному управлінні. Київ : НАДУ, 2014. 356 с.
9. Глушков В. М. Основи безпаперової інформатики. Київ : Наукова думка, 1977. 295 с.
10. Гріндл М. С. Достатнє урядування: повернення до концепції. *Огляд політики розвитку*. 2017. Т. 35, № 1. С. 221-232.
11. Гуржій А. М. Історія розвитку державного управління в Україні. Київ : Либідь, 2013. 312 с.
12. Державна служба статистики України. Домогосподарства та інтернет, 2022. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
13. Державна служба статистики України. ІКТ в домогосподарствах України, 2023. URL : https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/07/zb_ikt_22.pdf.

14. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки. URL : <https://www.minregion.gov.ua/napryamki/detsentralizatsiya-ta-reforma/derzhavna-strategiya-2021-2027>.
15. Донченко О. І. Електронне урядування в системі публічного управління. Київ : НАДУ, 2014. 212 с.
16. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Київ : НАДУ при Президентові України, 2011. Т. 1-8.
17. Енциклопедичний словник з державного управління : уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
18. Євтушенко С. П. Теоретико-методологічні основи системи публічного управління. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. 168 с.
19. Єріна А. М., Захожай В. Б., Єрін Д. Л. Методологія наукових досліджень. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 212 с.
20. Кальниш Ю. Г. Політична аналітика в державному управлінні: теоретико-методологічні засади. Київ : НАДУ, 2006. 272 с.
21. Кастельс М. Повстання мережевого суспільства. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2004. 608 с.
22. Коваль Р. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2006. № 1 (113). С. 15–25.
23. Ковбасюк Ю. В., Воронова В. Г., Артюх О. В. Публічне управління: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2007. 312 с.
24. Ковбасюк Ю. В. Інформаційне суспільство: трансформація функцій держави : монографія. Київ : НАДУ, 2009. – 224 с.
25. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 груд. 2010 р. № 225-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225-2010-%D1%80>.

26. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=>.
27. Куйбіда В. С., Білінська М. М., Петроє О. М. Публічне управління : термінологічний словник. Київ : НАДУ, 2018. 248 с.
28. Куцик П. О. Публічне управління в Україні: теоретичні засади, реалії, перспективи : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. 208 с.
29. Латіфов А. С. Моделювання управлінських систем: теоретичні основи та підходи. Київ : КНЕУ, 2018. 187 с.
30. Литвин І. М. Цифрове врядування: сучасні тенденції та підходи. *Ефективність державного управління*. 2022. № 1. С. 12-19.
31. Луговий В. І., Телешун С. О. Теорія публічного управління. Київ : НАДУ, 2021. 256 с.
32. Мельник А. Ф. Публічне адміністрування: сучасні аспекти. Київ: НАДУ, 2010. 312 с.
33. Мельничук Т. В. Формування інформаційного суспільства в Україні: проблеми і перспективи. *Наукові записки НаУКМА*. 2021. № 2(38). С. 95-103.
34. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2002. 704 с.
35. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL : <https://thedigital.gov.ua>.
36. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичний звіт про цифрову грамотність державних службовців, 2023. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/analiz-didzhital-navichok>.
37. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про стан цифровізації 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports/digitalization-2023>
38. Національна стратегія цифрової трансформації. Київ, 2021. URL : <https://www.kmu.gov.ua>.
39. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. Київ : УАДУ, 1998. 160 с.

40. Нижник Н. Р., Машков О. А. Основи державного управління. Київ : УАДУ, 2004. 396 с.
41. Оболенський О. Ю. Державне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 608 с.
42. Оболенський О. Ю. Сучасне державне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 312 с.
43. Осборн Д., Геблер Т. Реформування уряду: новий шлях до результативності. Київ : Основи, 2001. С. 131–140
44. Остром Е. Управління спільними ресурсами. Київ : К.І.С., 2011. 432 с.
45. Офіційний сайт Дія. URL: <https://diia.gov.ua>.
46. Петруня Ю. Є. Публічне управління в контексті концепції сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу* 2016, №1 (43) С. 170-174. URL : <http://evd.donnu.edu.ua/article/view/4084/4100>
47. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
48. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2163-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.
49. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 5 жовт. 2021 р. № 2630-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2630-20>.
50. Рач В. А., Ігнатова О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Луганськ, 2013. 252 с.
51. Сабадош Г. О., Сивак Є. І. Формування ефективної системи управління публічною економікою: аспект ІТ. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 13(41). С. 73-77. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b3a1ca76-b36f-49d7-a50e-b759f8cac9fe/content>
52. Савченко Л. Є. Історія публічного управління в Україні : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. 176 с.

53. Саймон Г. А. Administrative Behavior: A Study of Decision–Making Processes in Administrative Organizations [Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в адміністративних організаціях]. Нью-Йорк: Макміллан, 1947. 259 с.
54. Сіленко А. І. Електронна Україна: концепція розвитку державного управління. Київ : НАДУ, 2003. 64 с.
55. Соколова І. М. Прийняття управлінських рішень. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 304 с.
56. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу. Харків : ХНАМГ, 2004. 291 с.
57. Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577>.
58. Сурмін Ю. П. Основи теорії управління. Київ : НАДУ, 2011. 300 с.
59. Телешун С. О. Управлінські інновації. Київ : НАДУ, 2016. 208 с.
60. Турчин Я. Б. Електронне урядування в Україні: моделі та концепти. *Держава та регіони*. 2019. № 2. С. 85-89.
61. Федулова Л. І. Публічне управління: еволюція теоретичних підходів. *Вісник НАДУ*. 2017. № 1. С. 44-53.
62. Хан А. А., Коваль І. В. Публічне адміністрування: виклики цифровізації. Київ : НАДУ, 2021. 232 с.
63. Центр економічної стратегії. Цифрові навички держслужбовців в Україні: аналітика, 2023. URL: https://ces.org.ua/research/digital_skills_report.
64. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York : Basic Books, 1973. 507 p.
65. Christensen T., Lægreid P. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government. Cheltenham : Edward Elgar, 2011. 240 p.
66. European Commission. eGovernment Benchmark 2023. URL : <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/egovernment>.
67. Dreyfus H. L. On the Internet: Thinking in Action. London : Routledge, 2009. 144 p.

68. Dreyfus H. L. What Computers Still Can't Do: A Critique of Artificial Reason. Cambridge (MA) : MIT Press, 1992. 352 p.
69. Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society. Tokyo : World Future Society, 1981. 280 p.
70. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
71. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. OECD Publishing, 2014. URL : <https://www.oecd.org/gov/digital-government>.
72. OECD. Public Governance Reviews: Towards Agile ICT Procurement in Government. Paris: OECD Publishing, 2021. URL : <https://doi.org/10.1787/4c0935a2-en>.
73. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Fostering Digitally-Enabled, Citizen-Centric Public Services. Paris: OECD Publishing, 2022. URL : <https://doi.org/10.1787/68982b85-en>.
74. Parsons T. The Social System. New York : Free Press, 1951. 576 p.
75. Sorj Bernardo. Information Societies and Digital Divides. Polimetrica s.a.s., 2008 - 101 p.
76. Transparency International. Global Corruption Barometer 2021. URL : <https://www.transparency.org/en/gcb>
77. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. URL : <https://doi.org/10.18356/9789210056434>.
78. Webster F. Theories of the Information Society [Теорії інформаційного суспільства] . London: Routledge, 2002. 336 p.
79. World Bank. GovTech: Putting People First. 2020. URL : <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail>.
80. World Bank. Digital Transformation in Ukraine: Accelerating Digital Government. 2021. URL : <https://documents.worldbank.org/curated/en/099646204262219624>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні етапи розвитку публічного управління в інформаційному суспільстві

Етап	Характеристика	Приклади
Індустріальний	Централізована ієрархія	Радянська адміністративна модель
Інформаційний	Децентралізація, прозорість	Естонія, Південна Корея
Цифровий	SMART-управління, ІІІ, Big Data	Україна: «Дія», ProZorro

Додаток Б

Цифрові послуги платформи «Дія»

№	Назва послуги	Цільова аудиторія	Рік запуску	Примітка
1	Реєстрація ФОП	Підприємці	2020	повністю онлайн
2	COVID–сертифікат	Населення	2021	автоматично в мобільному додатку
3	ЄМалятко	Молоді батьки	2020	9 послуг в одному пакеті
4	Декларація з лікарем	Пацієнти	2021	інтеграція з eHealth
5	Посвідчення водія / авто	Громадяни	2021	цифровий аналог паперового

Додаток В

**Концептуальна модель розвитку публічного управління
в інформаційному суспільстві**



Додаток Г

Дані щодо цифрової грамотності держслужбовців

Рік	Частка з базовими цифровими навичками	Пройшли навчання на «Дія.Освіта»	Коментар
2020	42%	12%	Початок активного навчання
2021	55%	34%	Збільшення охоплення програмою
2022	67%	58%	Масове онлайн-навчання
2023	74%	81%	Активне впровадження КРІ

Додаток Д

Аналітична таблиця охоплення цифровими послугами

Країна	Індекс е-урядування (2022)	Охоплення цифровими послугами
Україна	0.73	62 %
Естонія	0.89	98 %
Польща	0.81	85 %
Франція	0.87	92 %
Німеччина	0.84	89 %

Додаток Е

Міжнародні індекси цифрового урядування

Індекс	Організація	Опис	Позиція України (2022)
E-Government Development Index (EGDI)	ООН	Індекс оцінює розвиток електронного урядування	78 місце
E-Participation Index	ООН	Оцінка участі громадян через цифрові канали	63 місце
GovTech Maturity Index	Світовий банк	Оцінка зрілості цифрових технологій в уряді	С+ (порогова зрілість)
Digital Economy and Society Index (DESI)	Єврокомісія	Цифрова економіка та суспільство (лише для ЄС)	—