

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>

УДК 35.071.08:004:005.591.4

**Рачинський Анатолій Петрович,**

доктор наук з державного управління, професор,

професор кафедри регіональної політики

навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка,

вулиця академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 04050, Україна

e-mail: [anatolii.rachynskyi@knu.ua](mailto:anatolii.rachynskyi@knu.ua) <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>**Титаренко Олександр Михайлович,**

кандидат наук з державного управління, доцент,

кафедри регіональної політики

навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка,

вулиця академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 04050, Україна

e-mail: [oleksandr\\_tytarenko@knu.ua](mailto:oleksandr_tytarenko@knu.ua) <https://orcid.org/0000-0002-6437-8171>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У НАПРЯМІ СЕРВІСІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті досліджується процесуальна специфіка цифрової трансформації публічного управління у напрямі сервісизації. На основі аналізу теоретичних підходів щодо визначення особливостей цифрової трансформації публічного управління, доведено, що цифровізація сприяє удосконаленню сервісної діяльності органів публічної влади. Визначено, що цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації є багатограним процесом, який не тільки включає цифрові технологічні інновації, але й передбачає кардинальні зміни у політичних, економічних, соціальних, організаційних та правових аспектах взаємодії громадян з суб'єктами системи публічного управління. Узагальнено, що сервісизація є сучасною тенденцією функціонування системи публічного управління, яка спрямована на формування та реалізацію сервісної політики, як пріоритетного напрямку діяльності сучасного типу в політичній та соціально-економічній сфері, представляє сукупність цілеспрямованих заходів держави, органів публічної влади та інших суб'єктів сервісної діяльності, які спрямовані на забезпечення громадян якісними публічними послугами. Доведено, що сервісна держава є концептуальним ядром цифрової трансформації публічного управління, яка забезпечує надання громадянам високоякісних доступних послуг через цифрові канали та за допомогою цифрових інструментів.

**Як цитувати:** Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 553–567. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>

**In cites:** Rachynskyi, A.P., Tytarenko, O.M. Digital transformation of public administration in the direction of servicization. *State Formation*, no. 2 (36), 553–567. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38> [in Ukrainian].

© Рачинський А. П., Титаренко О. М., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Актуалізовано на тому, що метою сервісної держави має стати забезпечення максимально комфортних умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод, знижуючи адміністративні бар'єри та бюрократичні труднощі. Обґрунтовано, що цифрові технології та цифровий інструментарій посилять інтеграцію суб'єктів системи публічного управління у цифрове середовище та сприятимуть їх адаптації до вимог цифрової ери.

**Ключові слова:** *система публічного управління, цифрова трансформація публічного управління, сервісна держава, сервісизація діяльності органів публічної влади, цифрова економіка, європейський цифровий простір, публічні послуги.*

**Постановка проблеми.** Цифровізація є одним з пріоритетних напрямів розвитку соціально-орієнтованої, сервісної держави, адже сприяє максимальному задоволенню потреб та інтересів як окремого громадянина, так і суспільства в цілому. Україна, як держава зі значним потенціалом у сфері цифрових технологій, активно просувається вперед у власному цифровому розвитку. Вказане є свідченням трансформаційних змін. Навіть за умов збройної агресії російської федерації (рф) спостерігається значний прогрес у впровадженні цифрових технологій у сфері надання публічних послуг, бізнесі, медичній сфері, в освітньому процесі та ін., що забезпечує розвиток України, як сучасної сервісної держави. Крім вказаного, Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику держави. Збройна агресія рф лише прискорила вказаний процес.

Зокрема, ІТ-сектор на початку війни продемонстрував власну стійкість до стресових ситуацій. На думку багатьох фахівців у цій сфері, ІТ-галузь і сьогодні продовжує виконувати контракти, експортувати свої послуги, забезпечувати валютні надходження і підтримувати економіку, що є свідченням забезпечення сервісного функціонування держави. Хоча хакерські атаки на сайти Національних інформаційних систем України та Міністерства юстиції України, що відбулися 19 грудня 2024 р, засвідчують, що існує безліч проблем щодо захисту державного інформаційного простору і створення належної системи кіберзахисту.

Відтак, цифрова трансформація призводить до появи нових загроз, на кшталт, кібератак, які можуть бути спрямовані на критичну інфраструктуру, на суб'єктів системи публічної влади, насамперед, державні інституції та економічні структури тощо.

Система публічного управління, також, не є винятком і знаходиться в стані цифрової трансформації. Загалом, цифрова трансформація у публічному управлінні охоплює широкий спектр механізмів та ініціатив, що спрямовані на впровадження цифрових технологій, інструментів для покращення якості публічних послуг, що призводить до його цифрового розвитку.

Цифрові технології, як і будь-які попередні інноваційні результати науково-технічних революцій, створюють потенційні можливості для удосконалення сервісної діяльності органів публічної влади. Відповідно, стратегічним завданням сервісної держави є переорієнтація діяльності органів

публічної влади від загального адміністрування до безпосереднього надання якісних публічних послуг, навіть за умов воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика процесу цифровізації публічного управління, цифрового розвитку, цифрової держави тощо розглядалася у багатьох теоретичних та прикладних розробках вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, *Е. Наджафлі* у своїх наукових працях приділяє значну увагу формуванню теоретико-правових засад цифрової держави, як невід'ємному елементу діджиталізації всіх сфер суспільного життя [7]. Удосконаленню механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації присвячені наукові напрацювання вітчизняної вченої *Т. Запорожець* [6]. З'ясування змісту та характеристика механізмів переходу на новий цивілізаційний рівень у межах циклічного підходу до розвитку суспільства, у відповідності до концепції «довгих хвиль» є предметом наукових досліджень вітчизняного вченого *С. Квітки* [9]. Прикладом наукового обґрунтування еволюційних змін процесу цифровізації в Україні та запропонованої етапізації впровадження цифрових технологій є спільна наукова праця таких дослідників, як *О. Галушак, М. Галушак, Г. Машилій* [2]. Науковий аналіз ступеня інформатизації бізнес-структур, систематизація переваг та ризиків сегментів екосистеми цифрової економіки, актуалізація факторів гальмування цифровізації функціонування вітчизняних підприємств представлені у публікаціях українського дослідника *О. Лебідя* [12]. Іншими дослідницями *Т. Куждою та І Луциків* здійснено діагностику стану цифрового розвитку України та визначено його подальші перспективи в умовах війни [10]. Наукові докази щодо впливу соціального призначення держави у визначенні спрямованості функціонування її органів, окреслення цілей та завдань у сфері надання державних послуг у цифровому форматі презентовано у наукових працях *С. Єсімова* [5]. Механізми управління розвитком сервісної держави, сервісизація діяльності органів публічної влади, вплив цифрових технологій та інструментів цифровізації на тенденційність сервісизації є предметом наукових напрацювань вітчизняної дослідниці *О. Євсюкової* [4].

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні процесуальної специфіки цифрової трансформації публічного управління у напрямі сервісизації.

**Застосована методологія і методи.** Для реалізації мети використано сучасна наукова методологія. Зокрема, це сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Насамперед, використано такі методи: теоретичного узагальнення (щодо узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності феномену сервісної держави та цифрової трансформації системи публічного управління в науковому дискурсі), діалектичний, аналізу та синтезу (в контексті ідентифікації специфіки процесу цифрової трансформації, цифрового розвитку, цифровізації економіки, тощо), абстрагування, порівняльного аналізу та узагальнення даних (для дослідження тенденцій сервісизації функціонування системи публічного управління в Україні в контексті її європейської інтеграції та ін.). Інформаційною базою даної наукової

публікації є нормативно-правові акти, статистичні й аналітичні матеріали українських і зарубіжних установ й організацій відповідно до напрямів їх діяльності, інтернет-джерела, праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників, авторські напрацювання.

**Виклад основного матеріалу.** Проблематика сервісної держави і сервісизації діяльності органів публічної влади, насамперед тісно пов'язана з розглядом функцій суб'єктів системи публічного управління (СПУ), як суспільного сервісу в державі, яка побудована на основі сервісного підходу.

Важливим для усвідомлення глибинної суті процесу сервісизації є те, що предмет сервісу у вузькому розумінні ототожнюється з послугою як дією, діяльністю, процесом, а не результатом, продуктом діяльності. Але за умов сьогодення поняттям «сервіс» визначається процесуальна складова створення і надання послуг, як кінцевих продуктів діяльності певних інституцій. Що ж до системи публічного управління, то предметом сервісу виступає публічна послуга, як дія, процес, взаємодія.

Як зазначає вітчизняна дослідниця *О. Євсюкова*, «... сервісна держава є структурним елементом політичної системи, яка є демократичною формою політичної організації суспільства і створює особливий вид публічних владних відносин для забезпечення ефективного функціонування та динамічного розвитку СПУ за допомогою сукупності взаємозалежних засобів, способів та інструментарію цілеспрямованого державного впливу, які задіяні у напрямках:

а) надання публічної послуги, як сервісного продукту, якій властивий ефект соціальної корисності;

б) створення можливостей та умов для виробництва публічної послуги та впровадження сервісних технологій, як перспективної інноваційної форми розвитку СПУ;

в) забезпечення взаємозв'язку цілей, інтересів, ресурсів, потенціалу СПУ з врахуванням функціонування її суб'єктів на всіх рівнях;

г) трансформації інституціональних одиниць СПУ, яка відбувається при їх взаємодії із зовнішнім середовищем та зміною взаємовідносин органів публічної влади з громадянами у сервісно-орієнтованому напрямі» [4, с. 41–42].

У переліку ознак сервісної держави дослідниця виділяє мережевий конструкт організаційної структури суспільства, в якому суб'єкти СПУ перебувають у стані системної взаємодії. Відтак, варто зробити висновок, що досягнення належного рівня вказаної взаємодії можливе за допомогою використання цифрових технологій та інструментів. У даному контексті, на нашу думку, цілком логічним є розгляд змісту сервісної держави, саме як держави, у якій процес цифровізації забезпечує сервісну діяльність органів публічної влади.

Формування цифрової держави є невід'ємним елементом цифровізації всіх сфер суспільного життя та вимогою сучасності. Адже «держава, яка активна щодо цифровізації країни – це держава, яка починає цифровізацію з себе». Як зазначає *Е. Наджафлі*, «... цифровізацію варто розуміти і, як процес,

і як результат процесу, що визначає ступінь сформованості (об'єктивної наявності) цифрової держави, яка на думку вченого, є якісно новим рівнем розвитку суб'єкта державного буття в сучасному світі. Відтак, враховуючи такий дуалізм інтерпретації, слід вирізняти формування цифрової держави, як процес її становлення, та як, власне результат цього процесу, в якому втілюється досягнення державою певного якісно нового стану» [7].

Зокрема, у тексті Стратегії реформування державного управління до 2025 року (СРДУ) зазначається, що «... метою її реалізації є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду При цьому, сутність такої держави передбачає функціонування ефективної та підзвітної громадянам системи державного управління, що забезпечує реалізацію права та задоволення потреб громадян, забезпечує сталий розвиток країни та зростання якості життя громадян, яким надає якісні послуги. Серед загальної стратегічних цілей варто виділити: цифровізацію (та реінжиніринг) адміністративних послуг; упровадження дієвої електронної інфраструктури; популяризацію цифрових послуг; покращення доступності та якості послуг у ЦНАП; забезпечення єдиного цифрового уніфікованого інтерфейсу держави та її центральних органах виконавчої влади.

Варто зазначити, що розробники СРДУ застосували інтегральний підхід до розуміння поняття «сервісної держави», саме як цифрової держави, що лише актуалізує сучасну тенденцію сервісизації. Відповідно очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року мали б стати: забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави» [18].

Зазначимо, що сервісизація є сучасною тенденцією функціонування СПУ, яка спрямована на формування та реалізацію сервісної політики, як пріоритетного напрямку діяльності сучасного типу в політичній та соціально-економічній сфері, представляє сукупність цілеспрямованих заходів держави, органів публічної влади та інших суб'єктів сервісної діяльності, які спрямовані на забезпечення громадян якісними публічними послугами [13].

Тенденційність сервісизації прослідковується, також, у змісті іншого стратегічного документу – Національній економічній стратегії на період до 2030 року (Напрям 8., Розділ 1), де зазначено, що «... з метою забезпечення соціально-економічного та науково-технологічного розвитку країни, демографічного зростання, підвищення рівня життя населення, створення комфортних умов для проживання, одним із ключових напрямів названо реалізацію прискореного впровадження цифрових технологій в економіці та соціальній сфері. У приведених документах визначено, що цифрові технології є

ефективним інструментом прискорення темпів економічного розвитку країни та покращення якості життя громадян» [16].

Відтак, сервісна держава є концептуальним ядром цифрової трансформації публічного управління, яка забезпечує надання громадянам високоякісних доступних послуг через цифрові канали та за допомогою цифрових інструментів. У відповідності до вказаного, її метою має стати забезпечення максимально комфортних умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод, знижуючи адміністративні бар'єри та бюрократичні труднощі. Це, в свою чергу вимагає повної інтеграції суб'єктів СПУ у цифрове середовище та адаптації до вимог цифрової ери.

У даному контексті варто погодитися з вітчизняною дослідницею *Т. Запорожець*, що «... хвилі Цифрової Ери Врядування (англ. «Digital-Era Governance») вплинули на зміну ціннісної парадигми інтелектуального розвитку людини, зокрема, на зміну функцій органів влади, реінжиніринг їх діяльності в бік сервісно-орієнованого публічного управління, проте це досі не вирішує безліч проблем в багатьох країнах. Мова йде про те, що попри очевидні успіхи України у сфері цифровізації, задекларовані перед європейськими та міжнародними партнерами наміри, в країні сповільнено соціальний прогрес, а також зменшуються обсяги фінансування державних/регіональних заходів, спрямованих на розвиток інтелектуального потенціалу. Прикметним є те, що дослідниця у власних наукових працях аналізує дієвість механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу у контексті цифровізаційних процесів» [6].

Інший представник молодого когорти вітчизняних вчених *С. Єсімов* акцентує увагу на тому, що «... не кожна країна може дозволити повну цифровізацію. На його думку, вказана ситуація залежить не лише від рівня розвитку економіки та науки. Багато членів суспільства виступають проти цього процесу. Негатив з боку громадян частково виправданий, тому що досить часто в інформаційному просторі з'являються новини про крадіжки особистих даних, баз даних. Водночас цифрові технології висувають нові вимоги, а електронний уряд може забезпечити широкий спектр переваг, включаючи підвищення ефективності державного управління, розвиток економіки та приватного бізнесу, прозорість та відкритість. Даний аспект вимірює попит та пропозицію цифрових державних (адміністративних) послуг та відкритих даних. Перехід до державних (адміністративних) послуг переважно в електронній цифровій формі є важливим пріоритетом цифрової трансформації державного управління» [5].

Розглядаючи сучасну проблематику функціонування сервісної держави у контексті цифровізації, варто зазначити, що технологічні інновації прискорюють прогрес, але призводять до технологічної безперервності. Технології продовжують створювати можливості для окремих осіб, невеликих груп, корпорацій та держав, а також пришвидшують темпи змін та породжують нові складні проблеми, цифрові розриви та напруженість. Зокрема, розробка та впровадження передових

цифрових технологій у сервісній державі, створення нових матеріалів та виробничих можливостей від робототехніки до автоматизації, розвиток біотехнологій та нетрадиційних джерел енергії змінює ринки праці та трансформує економічний розвиток. Актуалізації набуває фундаментальне питання про те, що означає бути людиною, яка володіє цифровою освітою та цифровими навичками. Вказане лише збільшує ціннісні відмінності між суспільствами, які обрали сервісно-орієнтований напрям розвитку.

Наукову цікавість викликає точка зору іншого вітчизняного дослідника Є. Тришиновського, який зазначає, що «... інформатизація суспільства сприяє змінам до розуміння місця комунікації, політичного простору, що відбувається дуже інтенсивно. Особливо складне становище спостерігається не у демократичних і індустріально розвинених суспільствах, а у країнах, які знаходяться у стадії становлення, так як набирає чинності політична альтернатива – медіакратія. На думку вченого, сучасна інформаційна парадигма розкривається через ще не всім відомі і не до кінця вивчені поняття, як антикрихкість, ноосфера, холономність, синергетизм, креативність, імовірність, релятивізм, хаотизм, динамізм. Враховуючи об'єктивно обумовлений соціальний характер інформації, необхідно не лише визнати соціально-рольову сутність інформаціології, а й розвивати як галузь наукового знання соціальну digital-компетенцію» [19].

Враховуючи те, що фундаментальним підґрунтям формування сервісної держави є концепція соціальної держави, то варто погодитися з автором, що зміст інформаційної функції соціальної політики в такій державі полягає у гарантуванні громадянам рівного доступу до користування Інтернет-ресурсами; сприяє позбавленню деградації трудової діяльності, що пов'язана з низьким рівнем цифрових компетенцій; забезпечує системне зростання рівня цифрової взаємодії між всіма суб'єктами системи публічного управління.

Цифрова трансформація економіки продовжує відігравати критично важливу роль в інтеграції України до європейського цифрового простору, у впровадженні інноваційних технологій під час війни та підвищенні стійкості держави. Зокрема, варто звернути увагу на значні успіхи у вказаному напрямі, а саме:

1. Забезпечення відповідності національних реформ європейським стандартам та повної інтеграції України до цифрового простору ЄС [14]. Мова йде про імплементацію Європейської рамки взаємодії (*European Interoperability Framework*), що зазначено в інформаційних бюлетенях про цифрове державне управління в Україні у 2024 р. (*Digital Public Administration factsheets*) [21].

Наступним завданням для української держави, на думку міжнародних експертів, мають стати напрацювання змін та адаптація вітчизняного законодавства до вимог європейського Регламенту цифрової ідентифікації (*eIDAS 2.0*) [22], Директиви ЄС із забезпечення високого рівня кібербезпеки мережевих та інформаційних систем (NIS2) [20], а також збільшення покриття швидкісним інтернетом та відновлення телеком-інфраструктури. У подальшому реалізації потребують перспективні наміри української держави щодо

впорядкування, доступності, якості та цифровізації адміністративних послуг, а також їх узгодження із законодавством ЄС відповідно до європейських структур оперативної сумісності (*European Interoperability framework*) та єдиного цифрового шлюзу (*Single Digital Gateway*). Запровадження таких заходів поліпшить надання електронних послуг і забезпечить повну взаємодію з цифровими системами ЄС.

2. Упровадження е-довірчого списку послуг між Україною та ЄС [8], які мають сприяти спрощенню створення, перевірки й валідації електронних підписів і цифрових сертифікатів з країн ЄС та додавати іноземних провайдерів до переліку довірених осіб Центрального засвідчувального органу України. Проте визнання іноземних сертифікатів відкритих ключів, електронних підписів, а також їх використання під час взаємодії між суб'єктами різних держав потребує нових інноваційних рішень щодо інтеграції України у світовий цифровий інформаційний простір.

3. Цифровізація державних послуг, що забезпечує інтеграцію до цифрового простору ЄС, зміцнює економічний потенціал через взаємне визнання електронних довірчих послуг між Україною та ЄС. Прикладом вказаного здобутку є приєднання України до консорціуму *Potential*, який працює над розробкою європейського гаманця цифрової ідентичності (*European Digital Identity Wallet, EUDI*). Крім того, *Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації* рекомендував ухвалити в другому читанні законопроект щодо функціонування національної системи конфіденційного зв'язку та національної електронної комунікаційної мережі [15]. Ухвалення цього законопроекту свідчить про незмінну стратегію України щодо зміцнення економічного потенціалу та правових основ функціонування електронної комунікаційної мережі з використанням інноваційних технологій.

Різномасштабність цифрової трансформації держави має значні переваги, оскільки посилюється комунікаційна складова вказаного процесу. На думку вітчизняних науковців *А. Глебової, В. Кравченка*, «... цифровізація сприяє переходу до онлайн комунікації у сферах: економіки, медицини, зайнятості, освіти, дозволяє здійснювати онлайн-покупки, отримувати більше даних про поширення «забутого» вірусу та ходу війни і обмінюватися інформацією, яка є важливою для громадян. Зокрема, є можливим спілкування у режимі реального часу (*Skype, Zoom, Google meet* тощо), просування власної продукції (створення сайтів та віртуальних магазинів), здійснення фінансових операцій (електронний банкінг) тощо. Цифрові комунікації дозволяють швидко приймати управлінські рішення, обмінюватися інформацією, спілкуватися незалежно від часу і відстані, займатися підприємницькою діяльністю» [3].

Таким чином цифрові комунікації забезпечують формування нових компетентностей, які створюють орієнтацію СПУ на обслуговування громадян як клієнтів, забезпечують здатність скоригувати власну діяльність задля задоволення суспільних потреб, що відповідає тенденції сервісизації.



Як зазначає *О. Лебідь*, «... у новій парадигмі розвитку світової економіки цифрові технології розглядаються як головний продуктивний ресурс, який сприяє зростанню благополуччя суспільства. У даному контексті благополуччя суспільства є високим фактором суспільного розвитку, який характерний для сервісних держав. Використання організаціями та, насамперед, підприємствами реального сектору економіки сучасних комп'ютерних та інформаційних систем є найбільш важливою умовою їх ефективного функціонування за умов цифрової економіки» [12].

Для підтвердження зазначеної інформації варто вказати, що з початку введення воєнного стану ІТ-галузь забезпечила надходження до економіки України у розмірі 7,35 млрд. доларів або 4,5% ВВП. Кількість компаній та підприємств в Україні, що надають цифрові послуги, становить близько 8,2 тисяч, причому 5 тисяч із них шукають нових працівників, а близько 1,5 тисяч компаній – це технологічні стартапи. За даними DOU, станом на кінець лютого 2023р. у сфері ІТ працювали 271 699 ФОПів, що становить 13,6% від всіх активних ФОПів вказаного періоду [11].

Інші вітчизняні дослідниці – *Т. Кужда та І. Луциків* серед основних пріоритетів вітчизняної політики цифрових перетворень та цифрового розвитку в умовах війни вбачають надання Україні статусу кандидата в члени ЄС як додатковий поштовх для гармонізування підходів до цифрових перетворень. Адже в умовах війни постало питання не лише вистояти, але й адаптуватися до даних умов та продовжити функціонування всіх сфер суспільного життя. Важливу роль при цьому відіграв цифровий розвиток і трансформація бізнес-процесів, оскільки в умовах війни цифровізація є зручним та безпечним інструментом. На думку вчених, «... результативними такі процеси стали в судовій і банківській сферах, освіті та охороні здоров'я, економіці й бізнесі» [10].

Вказана точка зору науковців лише підкреслює актуалізацію ще однієї ознаки сервісної держави, як безпека життя громадян та суверенність публічних владних відносин.

Когорта вітчизняних вчених у складі *О. Галушак, М. Галушак, Г. Машлій* власний науковий доробок присвятили дослідженню еволюційних змін процесу цифровізації в Україні та характеристиці кожного з етапів трансформації цифрових технологій. Науковці зазначають, що еволюційні зміни, які відбулися в українській державі, свідчать про інформаційну революцію, наслідком якої є прогресивні цифрові технології, нові продукти та послуги, інше усвідомлення цінностей. Однак поступальний розвиток цифровізації в Україні, на їх думку, «... потребує постійного аналізування тенденцій інноваційних перетворень, вивчення напрямків зростання конкурентоспроможності нашої країни за рахунок прискореного підвищення рівня цифрових навичок громадян, розвитку цифрової економіки та цифрової держави» [2].

Наукову цінність становлять дослідження вітчизняного вченого *С. Квітки*, який зазначає, що «... завдання цифрової трансформації в Україні, як і в усьому світі, є не стільки рішенням керівництва держави або бізнесу,

скільки об'єктивним процесом переходу людства на новий етап свого розвитку. З поширенням цифрових технологій став очевидним перехід інформаційного суспільства на новий рівень, який відповідно можна назвати цифровим. Але, на погляд вченого, це не є черговим етапом розвитку інформаційного суспільства, а саме новим етапом розвитку людства нарівні з аграрним, індустріальним, постіндустріальним суспільствами» [9].

Цифрові технології підвищують ефективність і змінюють зайнятість у всіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема, у сфері надання публічних послуг. Розвиток інвестицій в сфері цифровізації, збільшення продажів промислової та сервісної робототехніки, дієвість хмарних платформ, які функціонують без місцевої інфраструктури, створюють значно більше можливостей на ринках праці. Інтернет речей (ІОТ), де все більше взаємопов'язаних пристроїв можуть взаємодіяти, створюють одночасно як ефективність безпечного середовища так і ризики для безпеки.

Розвиток галузі ІКТ великою мірою визначається суспільним попитом на її продукти та послуги. Для розвитку цього попиту необхідна як цифрова інфраструктура (наприклад, покриття мобільним зв'язком та ширококутовим інтернетом), так і високий рівень володіння цифровими навичками серед населення. В Україні ці навички переважно сконцентровані серед молодшого населення.

Стратегія розвитку ІТ-галузі у післявоєнний час наразі активно розробляється разом з індустрією. Важливо максимально враховувати усі потреби галузі. Потенціал України у виробництві високотехнологічного продукту величезний. Це не лише додаткові робочі місця, а й виробництво з доданою вартістю, яке може значно збільшити доходи бюджету. Для реалізації вказаного варто залучати не лише механізми підтримки бізнесу, інвестування, але стимулювання розвитку освіти для підготовки відповідних фахівців. Держава надалі має намір сприяти розвитку аутсорсингових компаній, що стали драйвером розвитку ІТ-України [1].

З кожним роком Україна показує зростаючий потенціал у сфері цифрових технологій. Запровадження інноваційних рішень у всі сфери життя країни сприяє ефективнішому управлінню, покращенню якості життя громадян і зміцненню економічного потенціалу. Розвиток цифрової економіки відіграє ключову роль у майбутньому України, сприяючи її інтеграції в глобальну цифрову спільноту.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи зазначимо, що цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації є багатограним процесом, який не тільки включає цифрові технологічні інновації, але й передбачає кардинальні зміни у політичних, економічних, соціальних, організаційних та правових аспектах взаємодії громадян з суб'єктами системи публічного управління. У теоретичному вимірі цей процес визначається як інтеграція цифрових технологій в усі сфери життєдіяльності українського суспільства, що призводить до створення нових форм надання публічних послуг, підвищення ефективності функціонування державних інституцій, органів публічної влади,

бізнес-структур та удосконалення процесу взаємодії держави з громадянами. Вказаний процес є не лише технологічною модернізацією системи публічного управління, а й соціально-економічним явищем, що зумовлює трансформацію діяльності органів публічної влади, удосконалення законодавчої бази та формування суспільних відносин на засадах сервісизації.

Відповідно сервісизація, як актуальна тенденція має сприяти інтеграції всіх суб'єктів системи публічного управління у цифрове середовище та адаптації до вимог цифрової ери. Однак для успішної реалізації вказаного необхідно подолати низку різноманітних викликів (зокрема подолання збройної агресії РФ на території української держави), що потребує комплексного підходу та широкої співпраці між органами публічної влади, громадянським суспільством та бізнесом.

Щодо перспектив досліджень за даною темою, на наш погляд, подальші наукові розробки мають стосуватися: аналізу викликів та недоліків цифрової трансформації публічного управління у контексті формування національної безпеки, що є надзвичайно актуальним для українського сьогодення; діагностиці дієвості складових елементів процесу цифрової трансформації з метою подолання кіберзагроз і кібертероризму, насамперед, в системі публічного управління; вивченню зарубіжного досвіду функціонування сервісних держав в умовах зміни парадигми світового цивілізаційного розвитку тощо.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортняков О. Цифрове майбутнє України після перемоги. Що передбачає цифровий план розвитку України та як держава буде підтримувати ІТ-сектор після війни? *Українська правда* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/21/688371/>
2. Галушак О., Галушак Г., Машлій Г. Цифровізація в Україні: Еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2. С. 155–163. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1156.pdf>
3. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.80> URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>
4. Євсюкова О.В. Механізми управління розвитком сервісно-орієнтованої держави. К. Август-трейд. 2019. 336 с.
5. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне законодавство*. 2024. №1. С. 386-390. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68> URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001>
6. Запорожець Т. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 11 (53). С. 193–203. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086/17158>
7. Наджафлі Е. Цифрова держава в контексті правової реформи в Україні: теоретико-правовий аспект. *Право і безпека*. 2022. 32. (85). С. 202–216. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.2.19>. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/>
8. Кабмін ухвалив постанову про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС. *Юрліга* від 2.10.2024. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/230912\\_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranoyu-ta-s](https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranoyu-ta-s)

9. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/163201/1/%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BA%D0%B0%2017.pdf>
10. Куджа Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку України. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6 (78–79). С. 146–155. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06) URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf>
11. Куп'янчик А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку *Вокс Україна*. *Економіка*. 23.08.2023. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>
12. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>
13. Місюра В. Я. Теоретико-методологічна ідентифікація поняття сервісна політика. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С.111–115. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2015/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/25.pdf)
14. Переговори щодо вступу України в ЄС: Україна зустрілась з Європейською Комісією. *Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації* від 10 жовтня 2024 р. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/peregovori-shchodo-vstupu-ukraini-v-es-ukraina-zustrilas-z-evropeyskoju-komisieyu>
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Національної системи конфіденційного зв'язку та Національної електронної комунікаційної мережі: Проект Закону України від 20.11.2023 № 10273. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43261>
16. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ №179 від 3 березня 2021 р. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
17. Про електронні комунікації: Закон України № 1089-IX від 16 грудня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
18. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 рр. : Розпорядження КМУ № 831-р. від 21 липня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
19. Тришновський Є. М. Сутність та критерії соціальної держави. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-06>
20. Directive ((EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Measures for a High Common Level Of Cybersecurity Across the Union, Amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and Repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2555>
21. NIFO – National Interoperability Framework Observatory. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/nifo-national-inte...-2024>
22. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of April 11, 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 establishing a European digital identity system. *Official website of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/bg/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1183>

Стаття надійшла до редакції 29.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 16.10.2024 р.

**Rachynskyi A. P.,**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Regional Policy,  
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
12/2 Akademika Romodanova Street, Kyiv, 04050, Ukraine  
e-mail: [anatolii.rachynskyi@knu.ua](mailto:anatolii.rachynskyi@knu.ua) <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>*

**Tytarenko O. M.,**

*Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,  
Docent of the Department of Regional Policy,  
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
12/2 Akademika Romodanova Street, Kyiv, 04050, Ukraine  
e-mail: [oleksandr\\_tytarenko@knu.ua](mailto:oleksandr_tytarenko@knu.ua) <https://orcid.org/0000-0002-6437-8171>*

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIRECTION OF SERVICIZATION**

**Annotation.** This article investigates the procedural specifics of the digital transformation of public administration towards servicization. Based on the analysis of theoretical approaches to defining the features of digital transformation in public administration, it is demonstrated that digitalization contributes to the improvement of the service activities of public authorities. It is determined that the digital transformation of public administration in the direction of servicization is a multifaceted process that involves not only technological innovations but also significant changes in the political, economic, social, organizational, and legal aspects of citizens' interactions with entities within the public administration system. It is summarized that servicization is a contemporary trend in the functioning of the public administration system aimed at the formation and implementation of service policies as a priority area of modern activity in the political and socio-economic sphere. This represents a set of targeted measures by the state, public authorities, and other entities engaged in service activities aimed at providing citizens with high-quality public services. It is proven that a service-oriented state is the conceptual core of the digital transformation of public administration, ensuring the delivery of high-quality accessible services to citizens through digital channels and tools. It is emphasized that the goal of a service-oriented state should be to create the most comfortable conditions for citizens to exercise their rights and freedoms by reducing administrative barriers and bureaucratic challenges. It is argued that digital technologies and digital tools will enhance the integration of entities within the public administration system into the digital environment and facilitate their adaptation to the demands of the digital age. This process is not only a technological modernization of the public administration system but also a socio-economic phenomenon that necessitates the transformation of the activities of public authorities, the improvement of the legislative framework, and the formation of social relations based on servicization. It is noted that successful realization of this transformation requires overcoming various challenges (including addressing the armed aggression of the Russian Federation on Ukrainian territory), which necessitates a comprehensive approach and broad cooperation among public authorities, civil society, and business.

**Keywords:** *public administration system, digital transformation of public administration, service-oriented state, servicization of public authority activities, digital economy, European digital space, public services.*

## REFERENCES

1. Bortnyakov, O. (2022). The digital future of Ukraine after the victory. What does Ukraine's digital development plan envisage and how will the state support the IT sector after the war? *Ukrainian truth* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/21/688371> [in Ukrainian].
2. Halushchak, O, Halushchak, M. and Mashliy, H. (2023). Digitalization in Ukraine: evolutionary transformations. *Galician economic journal*, no. 2 (81). DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) [in Ukrainian].
3. Glebova, A. and Krauchanko, U. (2021). Development of digital communications in the conditions of digitalization of Ukraine's economy: problems and opportunities. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.80> [in Ukrainian].
4. Evsyukova, O. (2019). Mechanisms of managing the development of a service-oriented state. Kyiv: August trade. [in Ukrainian].
5. Yesimov, S.S. (2024). Foreign experience of digitalization of public services. *Analytical and comparative legislation*, no. 1, 386–390. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68> [in Ukrainian].
6. Zaporozhets, T (2024). Mechanisms of public management of the development of intellectual potential in the conditions of digitalization. *Scientific perspectives*, no. 11 (53), 193–203. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)) [in Ukrainian].
7. Nadjafli, E. (2022). Digital state in the context of legal reform in Ukraine: theoretical and legal aspect. *Law and Safety*, no. 2 (85). DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.2.19> [in Ukrainian].
8. The Cabinet of Ministers adopted a resolution on the e-trust list of services between Ukraine and the EU. *Jurliga*. 02.10.2024. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/230912\\_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranoyu-ta-s](https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranoyu-ta-s) [in Ukrainian].
9. Kvitka, S. (2020). Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of society development. *Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Special issue*, 131–134. DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> [in Ukrainian].
10. Kuzhda, T and Lutsykyv, I. (2022). Study of the state and prospects of digital development in Ukraine. *Galician economic journal*, no. 5-6 (78-79), 146–155. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06) [in Ukrainian].
11. Kupianchyk, A. Digital economy of Ukraine: main factors of development *Vox Ukraine*. Economy. 08/23/2023. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> [in Ukrainian].
12. Lebid, O. (2023). Digital and information technologies in enterprise management: current state and a glimpse into the future. *Economy and society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19> [in Ukrainian].
13. Misiura, V. (2015). Theoretical and methodological identification of the concept of "Service policy". *Investments: practice and experience*, no. 10, 11–115. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2015/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/25.pdf) [in Ukrainian].
14. Negotiations on Ukraine's accession to the EU: Ukraine met with the European Commission. *The official website of the Ministry of Digital Transformation* as of October 10, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/peregovori-shchodo-vstupu-ukraini-v-es-ukraina-zustrilas-z-evropeyskoyu-komisieyu> [in Ukrainian].
15. On making changes to some laws of Ukraine regarding the functioning of the National System of Confidential Communication and the National Electronic Communication Network: Draft Law of Ukraine dated November 20, 2023 No. 10273. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43261> [in Ukrainian].

16. On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: CMU Resolution No. 179 of March 3, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
17. On electronic communications: Law of Ukraine No. 1089-IX of December 16, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> [in Ukrainian].
18. Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022-2025. : Order of the CMU No. 831-р. from July 21, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
19. Tryshnovskyi, Ie.M. (2024). The essence and criteria of the welfare state. *State Formation*, no. 1 (35), 76–85. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-06> [in Ukrainian].
20. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Measures for a High Common Level Of Cybersecurity Across the Union, Amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and Repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2555>
21. NIFO – National Interoperability Framework Observatory. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/nifo-national-inte...-2024>
22. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of April 11, 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 establishing a European digital identity system. *Official website of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/bg/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1183>

*The article was received by the editors 29.08.2024.*

*The article is recommended for printing 16.10.2024.*